



**EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROGRAMA: “AUTOGESTIÓN DE TERRITORIOS  
INDÍGENA/CAMPESINOS CON GOBERNANZA EN AMAZONÍA Y CHACO”**

Consultoras:  
Ana Rosa Angulo Araúz  
Graciela Zolezzi Chocano

15 de Junio, 2018

## Contenido

1. Introducción .....	4
2. Metodología de la evaluación .....	5
Limitaciones metodológicas:.....	7
Criterios de Evaluación.....	7
Las expectativas de la evaluación .....	8
3. El programa que se evalúa y las organizaciones que lo implementaron .....	9
Las organizaciones socias del programa .....	12
Gestión del Programa y participación de las copartes.....	13
4. El contexto en el cual se desarrolló el programa .....	14
5. Los resultados.....	18
5.1. Logro del objetivo.....	18
5.2. Efectos identificados .....	21
5.3. Eficacia.....	26
5.4. Eficiencia .....	30
5.5. Viabilidad.....	32
5.6. Análisis del Marco Lógico y la lógica de intervención del programa .....	35
5.7. Servicios y Productos del Programa .....	39
6. Lecciones Aprendidas.....	50
7. Conclusiones.....	53
8. Recomendaciones .....	55

## Anexos

- A-1.** Términos de Referencia de la Evaluación
- A-2.** Propuesta para la Evaluación Externa
- A-3.** Herramientas de trabajo
- A-4.** Cronogramas de Chaco y Amazonía
- A-5.** Lista de personas entrevistadas
- A-6.** Resumen de hoja de vida de consultoras.

### Lista de Acrónimos

<b>ABT</b>	Autoridad de Bosques y Tierra
<b>ACCESOS</b>	Programa de Inclusión Económica para Familias y Comunidades Rurales ACCESOS
<b>ACOPANDO</b>	Asociación de Concejalas de Pando
<b>APG</b>	Asamblea del Pueblo Guaraní
<b>APG -ZK</b>	Asamblea del Pueblo Guaraní Zonal Karaparí
<b>ASIAMUSA</b>	Asociación Integral Agro de Mujeres Salmo 23
<b>AVCD</b>	Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo
<b>BOCINAB</b>	Bloque de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia
<b>CAD-OCDE</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
<b>CEDLA</b>	Centro de Estudios Para el Desarrollo Laboral y Agrario
<b>CEJIS</b>	Centro de Estudios Jurídico y Sociales
<b>CERDET</b>	Centro de Estudios de
<b>CIDOB</b>	Confederación Indígenas del Oriente Amazonía
<b>CIMCAT</b>	Centro de Capacitación e Investigación de la Mujer Campesina de Tarija
<b>CIPCA</b>	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
<b>CIRABO</b>	Central Indígena Amazónica de Bolivia
<b>CONAMAQ</b>	Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu
<b>CPE</b>	Constitución Política del Estado
<b>CSCB</b>	Confederación Sindical Única de Colonizadores de Bolivia
<b>CSUTCB</b>	Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia
<b>DETI</b>	Programa EMPODERAR - Desarrollo Económico Territorial con Inclusión
<b>ERBOL</b>	Empresa Radiofónica de Bolivia
<b>FNMC-BS</b>	Federación Nacional de Mujeres Campesinas Bartolina SISA
<b>GIZ</b>	Cooperación Alemana al Desarrollo
<b>GPFD</b>	Grupo Sobre Política Fiscal y Desarrollo
<b>IAPOGI</b>	Informes Anuales de Planes Operativos de Gestión Integral
<b>INRA</b>	Instituto Nacional de Reforma Agraria
<b>IPHAE</b>	Instituto para el Hombre Agricultura y Ecología
<b>LMAD</b>	Ley Marco de Autonomías y Desarrollo
<b>OICA</b>	Organización Indígena Cavineña
<b>OMINAB</b>	Organización de Mujeres Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>OTB</b>	Organización Territorial de Base
<b>P.I.S.E.T.O</b>	Producción, Infraestructura, Salud, Educación, Tierra territorio y Organización
<b>PETROBRAS</b>	Petróleo Brasileiro S.A
<b>PGIBT</b>	Plan de Gestión Integral de Bosques y Tierra
<b>PGTI</b>	Plan de Gestión Territorial Indígena
<b>POGI</b>	Plan Operativos de Aprovechamiento de Gestión Integral

<b>PROGENERO</b>	Programa Institucional de Igualdad de Género
<b>PROSOL</b>	Programa Solidario Comunal
<b>PSG</b>	Presupuestos Sensibles a Género
<b>RRNN</b>	Recursos naturales
<b>SAF</b>	Sistema Agroforestal
<b>SPIE</b>	Sistema de Planificación Integral del Estado
<b>TCO</b>	Tierra Comunitaria de Origen
<b>TCP</b>	Tribunal Constitucional Plurinacional
<b>TDR</b>	Términos de referencia
<b>TIM</b>	Territorio Indígena Multiétnico
<b>TIOC</b>	Territorio Indígena Originario Campesino
<b>TIPNIS</b>	Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro Sécore

# 1. Introducción

El documento que se presenta a continuación es el resultado de un proceso de Evaluación Externa realizado entre los meses de mayo a junio del 2018 al Programa “Autogestión de territorios indígena/ campesinos con gobernanza en Amazonía y Chaco”, ejecutado por CIPCA, CERDET, CEDLA y CEJIS lo tanto, cofinanciado por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo AVCD y Oxfam Intermon.

Este programa tiene como fecha de inicio octubre del 2014 con una duración de 36 meses para su ejecución, en la zona de cobertura del Chaco y Amazonía; hasta fines del 2017. En resumen, las acciones del programa a través de las acciones de las coparte en todas sus áreas de acción estaban enfocadas a fortalecer y consolidar las capacidades de propuesta, negociación e incidencia de Organizaciones Indígenas y Campesinas a nivel sub nacional en lo referente a políticas para el desarrollo y fondos públicos para el manejo sostenible de sus RRNN y sistemas productivos, en el marco de una gestión territorial adaptativa. La equidad e igualdad de género estaba en todas las fases del programa, de manera que las visiones y perspectivas de hombres y mujeres pudiesen incorporarse en la estrategia de intervención, realizando un análisis desagregado de la problemática para un enfoque adaptado a la realidad. El Programa, asume la responsabilidad de poner los derechos de las mujeres en el centro de todas sus acciones.

Es en este sentido, que en los términos de referencia de la evaluación se plantea conocer el cumplimiento de objetivos e indicadores, como también los impactos logrados con la población meta, tanto en la región de Chaco como en la Amazonia Boliviana, asimismo comparar lo previsto en la planificación, con lo logrado, reflexionar sobre el proceso y finalmente extraer lecciones importantes que sirvan tanto para la toma de decisiones referidas a los resultados logrados y a su sostenibilidad, como para futuros proyectos.

El objetivo de la evaluación planteado en los términos de referencia elaborados por el consorcio, fueron: Identificar alcances y desempeño del Programa “Autogestión de territorios indígena/campesinos con gobernanza en Amazonía y Chaco”, y logros de resultados, para posibilitar, al consorcio y a Oxfam Intermón, contar con elementos para definir futuras acciones.

Y los objetivos específicos fueron:

- Determinar la relación entre la ejecución y los resultados del programa, según lo planificado.
- Determinar el proceso de obtención- generación de los productos y servicios del programa y el acceso /uso por parte de la población beneficiaria (desagregada por sexo).
- Identificar los impactos logrados con las acciones del programa.
- Identificar lecciones aprendidas y sobre ellas establecer las recomendaciones para futuras acciones.

El informe está compuesto por ocho capítulos, una primera parte constituida por la introducción, metodología de la evaluación, la descripción del programa y las copartes, y una descripción de elementos del contexto durante la ejecución del programa; una segunda parte de capítulos está referida a los resultados como tales, en base a los criterios de evaluación y las demandas de los términos de referencia relativas a un análisis del marco lógico y de los servicios y productos generados por el proyecto; en una tercera gran parte están las lecciones aprendidas, las conclusiones y las recomendaciones.

## 2. Metodología de la evaluación

La evaluación fue planteada como parte de un proceso de aprendizaje, y, por lo tanto, aporta en la construcción de conocimientos que permiten a las instituciones y a destinatarios/as mejorar, ajustar y/o potenciarse en las futuras intervenciones que se desarrollen sobre los temas analizados en esta evaluación. Este enfoque requiere elementos como la escucha activa, la triangulación de información, y la participación de diversos actores relevantes que afectan o inciden en el proyecto. Por lo tanto, se promovieron espacios para que pudieran ser escuchados los actores en términos de representatividad de género, generacional y diversidad cultural.

A su vez, la escucha activa implicaba, que se realiza un análisis basado en evidencias, sin juicios previos, es así que para las evaluadoras era importante también el proceso y no sólo el producto final; en este sentido, después del trabajo de campo con las instituciones se reflexionó sobre lo observado y escuchado, además de manera conjunta se identificaron aprendizajes que fueran significativos a los intereses de las instituciones, sus destinatarios/as y financiador.

El marco de referencia para la evaluación fueron los Términos de Referencia (anexo 1) y la propuesta metodológica de trabajo elaborada por las consultoras (anexo 2).

a) Fase de Preparación: En esta fase se solicitó la información necesaria y relevante para su revisión, a partir de una entrevista por Skype con los responsables de Oxfam en la cual se aclaró el alcance de los TDRs y se terminó de acordar la propuesta de trabajo.

Los documentos que se revisaron fueron los informes finales individuales, los informes de seguimiento de las instituciones miembro del consorcio, la línea de base realizada para el programa, así como los documentos aprobados de proyecto. Con esta información las consultoras elaboraron herramientas para ser utilizadas en la siguiente fase que corresponde al trabajo de campo (ver anexo 3), y se realizaron las solicitudes a las instituciones socias sobre los requerimientos de tipo de actores a entrevistar y tipo de comunidades a visitar. En base a esta comunicación, tanto CIPCA como CERDET prepararon cronogramas específicos de la fase de campo en cada una de sus zonas (ver anexo 4).

b) Fase de trabajo en campo: Esta fase se realizó entre el 14 de mayo al 4 de junio.

En esta fase se realizó la aplicación de las diferentes herramientas metodológicas, inicialmente las consultoras tenían previsto visitar las 3 áreas de trabajo: Caraparí, Cobija y Riberalta, sin embargo, esta última no fue posible por la no presencia institucional del actor principal en la zona.

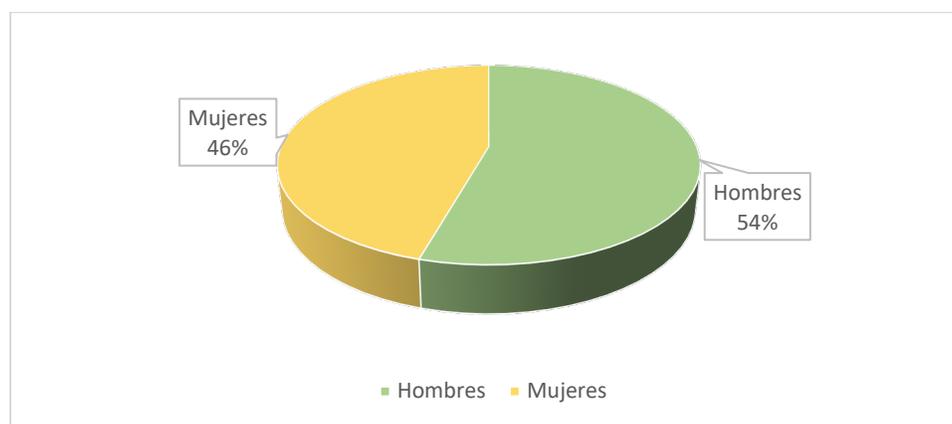
Por lo que esta fase incluyó:

- Un taller inicial con cada uno de los equipos de las socias que trabajaron en el programa. Total, realizado: 2 talleres, uno con CIPCA en Cobija y otro con CERDET en Caraparí, que incluyeron los siguientes temas:
  - o Presentación y aclaración de expectativas sobre la evaluación. (lluvia de ideas)
  - o Ubicación geográfica del programa y enfoque territorial. (mapa parlante)
  - o Identificación de situación inicial en el programa y efectos logrados. (línea de tiempo)

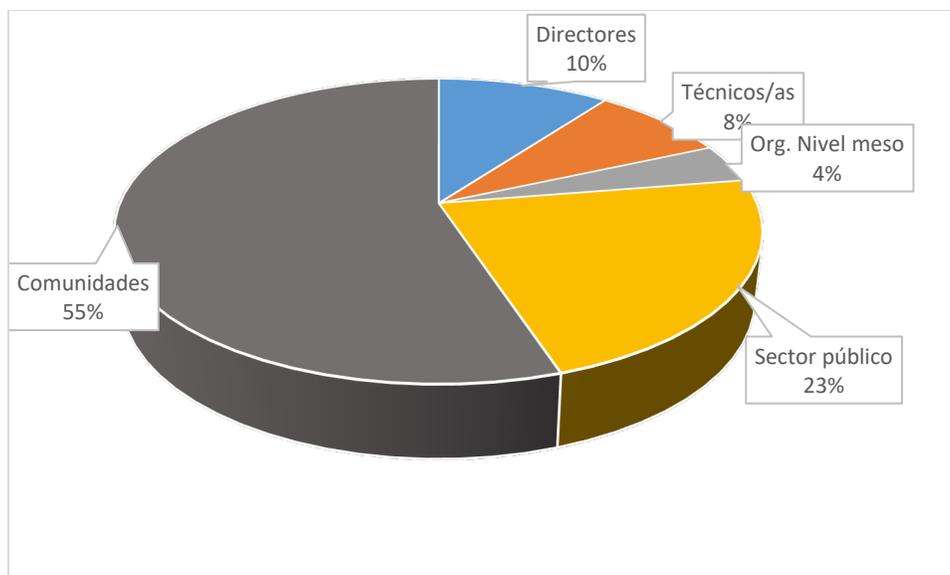
- Servicios y productos generados en la implementación del programa. (lluvia de ideas, en base a los efectos)
  - Los enfoques utilizados y lecciones aprendidas. (lluvia de ideas en base a preguntas generadoras)
- Entrevistas a directores o coordinador de las instituciones socias (4 en total): CEJIS, CEDLA, CERDET y CIPCA.
  - Entrevista al Coordinador del Programa de Gobernabilidad y Gestión de RRNN.
  - Entrevista a actores claves: autoridades municipales, departamentales, regionales, líderes/zas de organizaciones matrices.
  - Grupos focales o entrevistas grupales con mujeres, comunitarios/as, concejales.
  - Visitas de observación a parcelas, huertos, áreas de producción- recolección y comunidad en general.

Cabe mencionar que después del regreso de trabajo en comunidades se reflexionó de manera coloquial con los técnicos y/o coordinadores sobre lo observado en campo.

En total se interactuó en el periodo de la evaluación con 90 personas, de estas 41 mujeres y 49 hombres. Detalle ver en anexo 5.



De estos 55% fueron actores de comunidades y un 23% del sector público:



c) Fase de gabinete: Se refiere al periodo en el cuál se realizó el informe final, mismo que fue realizado durante el periodo de campo y en mayor intensidad a partir del 5 de junio.

### Limitaciones metodológicas:

En términos generales, el equipo evaluador logró recoger información de actores clave del proyecto, sobre todo de la zona del Chaco y en Amazonía solo de actores en Pando, ya que fue una limitación la no presencia institucional de CEJIS en Riberalta que impidió rescatar los puntos de vista de los actores en esta zona, que representa a los indígenas amazónicos del proyecto.

En este sentido, lo planteado para la zona amazónica correspondiente a la población y territorios indígenas, fue tomado de la entrevista al director de CEJIS, los documentos producidos y algunos datos rescatados de las otras entrevistas.

Fue también una limitación metodológica tener un informe atrasado, nos referimos al de CEDLA (28 de mayo), que hacía referencia a interacción con actores claves que ya habían sido entrevistados en la etapa de campo.

### Criterios de Evaluación

Los criterios utilizados, fueron los planteados en los términos de referencia, y que se basan en los standard de calidad del CAD- OCDE<sup>1</sup>, que tienen como objeto mejorar la calidad y, en último término, consolidar el aporte de los procesos de evaluación a la mejora de los resultados del desarrollo.

**Impacto:** se identifican los efectos de largo plazo, positivos y negativos, esperados y no esperados, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo. En ese sentido, por el tiempo de implementación del programa se definió que se identificarían efectos intermedios que

<sup>1</sup> CAD-OCDE: Comité de Ayuda al Desarrollo- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico

no necesariamente son de largo plazo o de impacto. Las preguntas claves fueron: ¿Los resultados contribuyeron a lograr impactos en los diferentes niveles de actuación del Programa?, ¿Cuáles fueron los más relevantes?

**Eficacia:** que es la medida de alcance de los objetivos de una intervención, que en el caso de esta evaluación llega al nivel del alcance de los resultados del Marco Lógico, cuyas preguntas guías fueron: ¿Las actividades realizadas en el marco del Programa contribuyeron al logro de los resultados esperados para la población beneficiaria: productores/as, mujeres y pueblos indígenas?, ¿se han detectado retrasos u obstáculos, tanto a nivel de cronograma como de gestión, para alcanzar los resultados previstos en el Convenio? ¿se han logrado efectos no previstos?

**Eficiencia:** analiza en qué medida los recursos utilizados (económicos, humanos, técnicos, tiempo) han favorecido o limitado el logro de los resultados. Las preguntas fueron: ¿Se ha contado con los recursos humanos, técnicos, y materiales necesarios suficientes, adecuados, oportunos y accesibles para lograr los resultados? ¿Se han identificado posibles causas de problemas en la ejecución de fondos disponibles? ¿Han sido suficientes los fondos comprometidos y utilizados en la consecución de actividades

**Viabilidad:** Valoración preliminar del grado de sostenibilidad de los efectos conseguidos. Una vez terminada la intervención del Convenio ¿cuáles son los efectos positivos que se prevén en la población beneficiaria en términos de participación social, seguridad alimentaria y trabajo con mujeres que serían sostenibles en tiempo? ¿Cómo han previsto continuar las actividades las organizaciones locales, una vez concluido el Programa? Aspectos metodológicos: ¿La lógica de intervención bajo la cual se realizó el Programa?

Otro de los temas que se analizaron fueron en relación al Marco Lógico de Convenio, sobre si fue lo más adecuada como enfoque metodológico; ¿Qué ventajas y desventajas se identificaron? ¿El sistema de indicadores propuestos fue el adecuado (cobertura, sensibilidad, etc.)? ¿Los métodos de recolección y análisis de información fueron los adecuados? Alineamiento ¿La propuesta está alineada a las políticas nacionales sobre las áreas de influencia, grupos beneficiarios y prioridades de acción? ¿La propuesta está alineada a las políticas institucionales sobre las áreas de influencia, grupos beneficiarios y prioridades de acción.

En este sentido, se cruzaron estos criterios con los resultados del Marco Lógico que permitan enfocar las preguntas al programa. (ver anexo 3, específicamente las guías de preguntas por resultados).

El equipo evaluador estuvo conformado por dos profesionales con experiencia en procesos de Desarrollo, en el área rural, y en derechos; una de formación en ingeniería agronómica y la otra del área social con formación en antropología, un resumen de sus hojas de vida está en anexo 6.

## Las expectativas de la evaluación

Como se mencionó en la metodología al inicio de cada reunión con directores y equipo técnico se levantó las expectativas sobre la evaluación, que evidencian la apertura al aprendizaje; una síntesis de estas expectativas es como sigue:

- Que se pueda valorar la implementación del programa de tal manera que se identifiquen elementos que pueden permitir generar impactos, así como también debilidades, falencias tomando en cuenta las situaciones diferenciadas de los contextos y las copartes.
- Que haga notar todos los logros, dificultades y en que no hemos podido lograr también, que con los resultados llevarlos al ámbito de la mejora.
- Somos conscientes que no se han podido lograr el 100% de las actividades, pero estamos con la expectativa que lograrán ver los resultados en campo.
- Indagar si se ha cumplido el objetivo general del proyecto y los resultados, es un desafío porque el contexto en los 3 años ha sido desfavorable, empezando con la crisis de la castaña, que provocó que se genere como política pública la introducción del agro negocio, además de la cooptación de las organizaciones sociales, que se creen la base del gobierno nacional donde su agenda social y económica ha sido colocado a un lado y han priorizado su agenda política.
- Identificar como mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación. Es importante conocer tanto fortalezas y debilidades como institución.
- Recibir críticas que nos van a ayudar, observaciones, una de las místicas de trabajo es que estamos abiertos a escuchar, y estos momentos nos ayudan a reflexionar.

### 3. El programa que se evalúa y las organizaciones que lo implementaron

El Programa evaluado denominado “Autogestión de Territorios Indígena/ Campesinos con Gobernanza en Amazonía y Chaco” ha sido diseñado técnicamente por las instituciones copartes locales del consorcio, en consulta con la población destinataria, consultores especialistas en las áreas productiva, económica, organizativa – autónoma y de género y, miembros del equipo de Oxfam Intermón de Bolivia y de Bilbao. Fue ejecutado por las instituciones CIPCA, CERDET, CEDLA y CEJIS y cofinanciado por OXFAM y la Agencia Vasca de Cooperación y Desarrollo AVCD.

El Programa que se evalúa se sitúa en el *Norte Amazónico* y el *Chaco Boliviano*; dos regiones económicamente estratégicas para el país, donde las instituciones del consorcio cuentan con una trayectoria de trabajo con poblaciones indígenas y campesinas.

El área de cobertura social y geográfica planificada por el Programa en la *Subregión Amazonía Norte* está compuesta por siete municipios del departamento de Pando (Filadelfia, El Sena, Bella Flor, San Lorenzo, San Pedro, Gonzalo Moreno y Puerto Rico) y dos del departamento del Beni (Riberalta y Reyes), donde a su vez están cuatro territorios comunitarios de origen, a saber: el TCO Multiétnico II (ubicado entre los departamentos de Pando y Beni) y los TCO Cavineño, TCO Takana-Cavineño y TCO Chácobo-Pacahuara, ubicados en el departamento del Beni; área en la cual habitan miembros de los pueblos indígenas tacana, cavineño, ese ejja, chácobo y pacahuara, así como campesinos y en menor medida empresarios y comerciantes vinculados a la explotación forestal y la ganadería. En la *Región Chaco*, el área de cobertura priorizada por el Programa es el municipio de Karaparí (provincia Segunda Sección del Gran Chaco, departamento de Tarija), correspondiente una parte del territorio ancestral del pueblo guaraní y en el que habitan guaraníes y en menor medida migrantes campesinos y actores empresariales vinculados a la ganadería y el sector petrolero.

Cabe mencionar que el presente Programa da continuidad a la ejecución de proyectos financiados desde el 2011 a las copartes del consorcio por el Gobierno Vasco, en la región del Chaco y en la

Amazonía; proyectos implementados desde un enfoque territorial y de reivindicación de derechos de los pueblos indígenas.

El Programa aborda de un lado, los asuntos formales jurídico-legales de reconocimiento de derechos colectivos y autogestión y consolidación de territorios indígenas que están contemplados en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia; derechos de los pueblos indígenas reconocidos en el ámbito internacional - acceso, control, gestión y disfrute del territorio ancestral y sus recursos naturales; autogobierno indígena - y de participación equitativa en el estado plurinacional que hasta la fecha no están concretándose en normas y políticas públicas correspondientes que viabilicen su efectivo ejercicio. De otro lado, aborda aquellos aspectos que obstaculizan la implementación de una economía plural que viabilice la economía comunitaria (indígena campesina) hacia la construcción de un modelo de desarrollo alternativo, que garantice la reproducción de las formas económicas y sociales de las naciones originarias, y comunidades campesinas; así como la sustentabilidad ambiental, el desarrollo de una matriz productiva interna y una distribución más equitativa de la riqueza.

En ambas regiones, el Programa incluye el tratamiento del problema de gobernanza y reconocimiento de parte del Estado boliviano de los procesos de gestión territorial, recogiendo la demanda de las organizaciones indígenas de constitución de gobiernos autónomos, al considerarlo un mecanismo para garantizar el acceso y control del territorio para un desarrollo acorde a su propia visión e intereses. El Programa compromete asistencia técnico jurídica y social para contribuir a las diversas estrategias, con las cuales los indígenas están procurando cumplir con los requerimientos técnicos jurídico que constituyen actualmente un obstáculo para su realización efectiva. Se plantea fortalecer y apoyar técnicamente a las estructuras organizativas, para que desde las comunidades indígenas y campesinas se participe, actúe y decida de forma adecuada en la implementación del régimen autonómico, en la adecuación de los estatutos y cartas orgánicas, en los niveles departamental y municipal, y en el proceso de implementación de las autonomías indígenas.

El Programa identifica la sostenibilidad de la base productiva de las poblaciones de ambas regiones, como asunto de intervención para desarrollar sus sistemas productivos silvícolas y agropecuarios tradicionales, generando modelos de producción alternativos, resilientes al alto impacto ambiental que se está produciendo sobre suelos, agua y fauna, que amenaza sus sistemas de vida. Define también sus intervenciones para tratar la problemática de expansión de la frontera agrícola empresarial (forestal y ganadera en el Norte Amazónico y principalmente ganadera en la región Chaco), así como la presión sobre los territorios por la explotación petrolera y minera.

El Programa impulsa y acompaña las propuestas de ley y de políticas públicas de las organizaciones sociales que pugnan por la construcción de un modelo económico alternativo sostenible, que haga frente a la tendencia de la economía nacional, que con su vocación mono productora y extractiva está imponiendo un rápido proceso de desestructuración de la economía comunitaria, afectando el acceso al territorio y los medios de vida de las poblaciones locales, lo que conllevaría a su vez, a la pauperización y expulsión de la misma hacia centros urbanos.

Complementariamente, aborda el problema de la ausencia de una política fiscal que promueva el desarrollo indígena en ambas regiones, atendiendo la demanda de la población indígena y campesina por recursos económicos financieros para su desarrollo productivo y en particular para los modelos productivos indígena-campesinos. Desde el enfoque de gestión territorial adaptativa y de fortalecimiento de las organizaciones indígenas y campesinas, el Programa se propone fortalecer

y consolidar las capacidades de propuesta, negociación e incidencia de las organizaciones Indígenas y campesinas a nivel sub nacional en lo referente a políticas para el desarrollo y fondos públicos para el manejo sostenible de sus recursos naturales y sistemas productivos.

Se plantea la necesidad que el Programa intervenga para incrementar la aplicación eficiente de recursos públicos municipales, regionales y nacionales y desarrollar medidas para aminorar la dependencia fiscal - principalmente en municipios con poca población, menor a 15.000 habitantes - que permitan generar fuentes de estabilización para momentos de caída de ingresos públicos. Un problema que se señala debe ser tratado en el Programa es el de la capacidad de los gobiernos locales autónomos en el caso de las autonomías indígenas originarias de asumir las competencias asignadas por la Ley 31 Marco de Autonomías y Desarrollo; y la Constitución Política del Estado.

El Programa plantea una intervención con un enfoque de género y de despatriarcalización por considerar que las desigualdades de género impactan en la feminización de la pobreza tanto, en las comunidades campesinas como en las indígenas, impidiendo un efectivo control por parte de las mujeres de los medios de vida y los medios de producción en el territorio, junto a una exclusión de los espacios políticos y de decisión tanto tradicionales-orgánicos (órganos de gobierno indígena y sindicatos campesinos) como formales (gobierno municipales y espacios de consulta). El Programa, asume la responsabilidad de poner los derechos de las mujeres en el centro de todas sus acciones, procurando la equidad e igualdad de género y el liderazgo transformador de las mujeres en todas las fases del programa, a fin que las visiones e intereses de hombres y mujeres puedan incorporarse en la estrategia de intervención, realizando un análisis desagregado por sexo de la problemática para un enfoque adaptado a la realidad.

A continuación, presentamos, los resultados esperados, incluyendo los respectivos supuestos introducidos en el marco lógico:

**1: Gestión integral y consolidación de los territorios con un enfoque de interculturalidad e igualdad de género.** (Las autoridades públicas reconocen los instrumentos de gestión territorial desarrollados por los pueblos indígenas y validan con los instrumentos nacionales de planificación, monitoreo, control y fiscalización).

**2: Gestión y consolidación de los procesos autonómicos y desarrollo legislativo departamental con enfoque de género.** (El estado reconoce los derechos adquiridos a través de la CPE de desarrollar el régimen de autonomías como nuevo modelo de gestión pública. Se desarrollan mecanismos de financiamiento de la gestión territorial a largo plazo para la implementación de los planes de gestión).

**3: Generación de propuesta, de opinión pública e incidencia para el acceso y control social en la gestión, manejo y orientación de fondos públicos municipales y departamentales.** (Entidades estatales facilitan el acceso a información fiscal y de políticas públicas relacionadas con el sector productivo rural. Existe un interés de autoridades de gobiernos subnacionales, sector privado y organizaciones de la sociedad civil en orientar la inversión pública al apoyo de actividades productivas inclusivas. Medios de comunicación masivo facilitan la difusión de las acciones comunicacionales del programa. Existe un interés de autoridades de gobiernos subnacionales, regionales y nacionales por las acciones, productos desarrollados en el programa).

**4: Empoderamiento organizacional y político de las mujeres** (El sector financiero y las instituciones públicas dan apoyo a las iniciativas de las organizaciones de mujeres en cuanto el apoyo financiero y la provisión de asistencia técnica)

## Las organizaciones socias del programa

El Programa comprometió la participación de cuatro organizaciones no gubernamentales de reconocida trayectoria y solidez. Oxfam Intermon acompañaría la consolidación de las contrapartes, para permitirles superar todo obstáculo – técnico o temático – que pudieran encontrar a lo largo de la ejecución del programa, aquí una breve caracterización de las mismas:

**CEJIS:** Trabaja en el campo de los derechos humanos, desde una perspectiva jurídico/social. Su principales ejes de acción son el modelo de Estado; las autonomías territoriales indígenas y comunitarias y gestión integral de territorios de pueblos indígenas (hombres y mujeres) con visión política y bajo principios éticos y culturales, y apoya la construcción de proyectos de desarrollo social, cultural, económico y ambientalmente sustentables en sus territorios; y, la promoción de diversidad y pluralismo y ampliación de las bases sociales y de articulaciones para el proceso de transformación del Estado.

**CERDET:** Es una institución de acompañamiento crítico y asesoramiento especializado a las organizaciones y pueblos indígenas del Gran Chaco americano y grupos vulnerables del Departamento de Tarija, para facilitar su fortalecimiento democrático interno y autodeterminación económica política en el ámbito local y regional. CERDET logra sus propósitos mediante la facilitación de procesos organizativos, asesoramiento técnico, capacitación, investigación, difusión e incidencia política en alianza estratégica con otros sectores buscando la equidad de género y promoviendo la interculturalidad. Desde el año 2011 trabaja con la Asamblea del Pueblo Guaraní Zona Karapari (APG – ZK) para lograr reconstitución de su territorio y su autogestión integral dentro de un modelo de desarrollo productivo alternativo acorde a las condiciones ecológicas y acceso a tierra-territorio.

**CIPCA:** La institución trabaja en promoción e investigación en distintos contextos geográficos y culturales que le proporcionan tanto una visión de la heterogeneidad cultural y ecológica como una visión del conjunto del país. Promueve el desarrollo económico, social y cultural de la población campesina e indígena de Bolivia, a nivel rural-urbano. Asume el rol institucional de generación de puentes y espacios de diálogo entre diversos sectores para la construcción de una Bolivia democrática, incluyente e intercultural. En el marco de la implementación de la Nueva Constitución Política del estado, promueve y apoya los procesos autonómicos indígenas y departamentales.

**CEDLA:** Su misión institucional es la de contribuir a fortalecer la acción política de los trabajadores, campesinos e indígenas. En el marco de proyectos rurales orientados a la gestión indígena territorial ha establecido relación con organizaciones de pequeños productores, sindicatos campesinos, organizaciones de pueblos indígenas y gobiernos municipales, priorizando los actores de la región del Chaco Boliviano y la Amazonía. Sus principales acciones se dirigen a asesorar en asuntos laborales a las organizaciones promoviendo procesos de articulación, espacios de reflexión y posicionamiento, brindando información y análisis sobre desempleo, realizando seguimiento de sus movilizaciones y acciones de incidencia, coadyuvando a la formación de entidades matrices y apoyando técnicamente a la formulación de sus propuestas.

## Gestión del Programa y participación de las copartes

Las cuatro organizaciones descritas anteriormente junto con Oxfam, conformaron un consorcio, de copartes con capacidades de gestión de recursos financieros y participación activa en redes, alianzas y coordinación nacionales e internacionales.

El Programa estructurado en los cuatro resultados, mencionados, fueron ejecutados por el consorcio, asumiendo compromisos por resultados cada una de las organizaciones de acuerdo a su experiencia y especialidad,

**CERDET** ejecutó los componentes **1, 2 y 4** con un equipo interdisciplinario en la segunda sección de la provincia Gran Chaco de Tarija - dada su experiencia con comunidades indígenas guaraníes y la organización Asamblea del Pueblo Guraraní (APG) - en la ejecución de planes, programas y proyectos orientados al desarrollo integral sostenible, en el marco de la construcción de normas técnicas y de políticas de autonomía, considerando las condiciones organizativas, de acceso a tierra-territorio y características socioeconómicas, culturales de las comunidades y del pueblo guaraní.

**CIPCA** ejecutó los componentes **1, 2, 4** en la región Norte Amazónica en Pando. CIPCA trabajó con un equipo interdisciplinario para contribuir a que los campesinos indígenas desarrollen sus sistemas productivos y aprovechen los recursos naturales del bosque de sus territorios comunales de manera sostenible, en el marco de las normas existentes, impulsando la articulación de sus organizaciones representativas con otros actores sociales para que sean protagonistas en los cambios legales y sociales de las políticas de desarrollo en la región amazónica.

**CEJIS** ejecutó los componentes **1, 2, 4** en la región Norte Amazónica desde Riberalta. Trabajo con líderes de las organizaciones indígenas en la generación de nuevas articulaciones y agendas, en torno al modelo de Estado y el modelo de desarrollo posconstituyente. Promoviendo en espacios y sectores sociales rurales, la reflexión en torno a la perspectiva intercultural de la sociedad boliviana, con miras a restar incidencia a los medios ideológicos de los sectores dominantes, a incrementar la cultura política y a despolarizar el conflicto y cualificar el debate.

**CEDLA** ejecutó el componente **3**, dada su experiencia de investigación e incidencia en espacios multiactores, en el tratamiento de políticas públicas, para desarrollar propuestas de mecanismos fiscales que contribuyan al fortalecimiento de las autonomías indígenas, y al fortalecimiento organizacional en relación a su capacidad técnica para el diseño de planes de gestión territorial, identificación de potencialidades productivas sostenibles e inclusivas.

El diseño del Programa consideró la conformación de un **“Comité de Gestión”** compuesto por dos delegados de cada uno de los equipos de las instituciones coparte del consorcio, y por dos personas de Oxfam Intermón y por representantes de la población sujeto. Este tendría la labor de realizar el seguimiento continuo del proceso de ejecución del Programa para garantizar el trabajo en el marco de lo planificado y la colaboración conjunta de las copartes evitando el desarrollo de actividades aisladas o desde lógicas particulares de cada una de las copartes, así como para evaluar permanentemente el proceso y el control del buen uso de los recursos.

## 4. El contexto en el cual se desarrolló el programa

El Programa se implementa entre fines del 2014 y finales del 2017, dando continuidad y articulando el trabajo previo de las instituciones miembros del consorcio. Las dos regiones del país en las cuales interviene el programa – Norte Amazónico y Chaco Tarijeño - comprenden áreas de territorios indígenas ancestrales en los cuales su población actualmente presenta altos índices de pobreza y vulnerabilidad socioeconómica pese a ser espacios territoriales que cuentan con un gran potencial de riqueza en recursos naturales.

Los territorios indígenas de la Amazonía Norte están ubicados en lugares de alta biodiversidad, constituyendo zonas de interés económico estratégico para el país, por lo cual son objeto de presiones propias de un modelo de desarrollo predominante extractivista de aprovechamiento y explotación de recursos naturales que impacta sobre los derechos territoriales de los pueblos indígenas, y campesinos, y sus medios de vida, afectando sus sistemas productivos y el medio ambiente, además de ejercer una permanente presión política sobre sus organizaciones. En la zona del Chaco al igual que en la Amazonía Norte - la presión de la actividad hidrocarburífera es un factor decisivo que impacta los medios de vida y afecta a la integridad de los territorios indígenas. Así mismo, la construcción de mega obras e infraestructura vial para la integración de países de la región Sudamericana se está constituyendo también en una fuerte presión sobre los territorios de los pueblos indígenas en las regiones del Programa y en otros lugares del país.

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, el período de implementación del Programa coincide con la contracción del financiamiento y salida de financieras del país que afectó directamente el desempeño de una de las coparte durante la ejecución del Programa en la Amazonía Norte. Dentro del contexto resulta relevante la expulsión de la cooperación danesa IBIS, el 2013, que afectó en particular a la coparte CEJIS la cual disminuyó su capacidad de soporte técnico jurídico social e integral y se vio obligada a cerrar su oficina en Riberalta, dislocando a su equipo de trabajo, el cual quedó reducido y aislado de su sede central en Santa Cruz de la Sierra.

En la Amazonía Norte, hasta el año 2012 existieron condiciones favorables para el trabajo de incidencia en la política nacional, siendo que el movimiento indígena contaba con representantes indígenas parlamentarios, con los cuales la coparte CEJIS pudo trabajar asesorando a las organizaciones indígenas –Central Indígena Amazónica de Bolivia (CIRABO) que aglutina a los pueblos indígenas del norte amazónico y es base de la Confederación Indígena del Oriente (CIDOB) - en la elaboración de una propuesta de Ley Integral de la Amazonía, que se constituyó en herramienta de integración de objetivos y política de los pueblos indígenas y en palestra para plantear sus demandas de un modelo de desarrollo alternativo, contrario al extractivista, acorde a los intereses y formas de vida de los pueblos indígenas. Fue en ese contexto, que las organizaciones indígenas pudieron ampliar sus alianzas y articularse al Bloque de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Norte Amazónica de Bolivia (BOCINAB), una instancia de coordinación de diferentes organizaciones sociales indígenas, campesinas y de sectores urbanos que asumió la propuesta de Ley Integral de la Amazonía y amplió su alcance.

El Programa se inicia con ese antecedente importante, pero en un contexto modificado por un conflicto que movilizó amplios sectores del país y que condujo a un quiebre de unidad organizativa de los sectores indígenas; la decisión del gobierno de construir la carretera “Villa Tunari-San Ignacio de Mojos” por medio del Territorio Indígena y Parque Nacional Isiboro Sécore (TIPNIS) confrontó a

los pueblos indígenas en sus derechos colectivos de pueblo indígenas para la autogestión de sus territorios y a la ciudadanía defensora de un modelo de desarrollo sostenible al pretender imponer un proyecto de infraestructura sin consulta previa a los indígenas afectados y dañando seriamente el equilibrio ecológico y el potencial de producción de agua para abastecimiento de centros poblados importantes, entre otros factores críticos, subordinando ello a un modelo de desarrollo extractivista.

El conflicto que condujo a dos movilizaciones nacionales –la VIII y IX Marcha Indígena de 2011 y 2012, respectivamente- terminaron por quebrar la alianza de las organizaciones indígenas, la Confederación Indígena del Oriente Boliviano (CIDOB) y el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ), las cuales enfrentaron al gobierno en defensa del TIPNIS y las organizaciones campesinas Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB) –Confederación Sindical Única de Colonizadores de Bolivia (CSCB)- Federación Nacional de Mujeres Campesinas Bartolina Sisa (FNMC- BS), que se mantuvieron “orgánicamente” al lado del Ejecutivo Nacional, deshaciendo así el llamado Pacto de Unidad.<sup>2</sup>

Ligado a lo anterior, una limitante del contexto político fue la acción política del gobierno nacional el 2015 en contra de las organizaciones no gubernamentales, las cuales fueron cuestionadas por su compromiso con la defensa de derechos indígenas del TIPNIS y el cuestionamiento al Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) por dar luz verde a la re-postulación presidencial en contra del referéndum. 38 ONGs fueron observadas y presionadas a la obtención de personerías a nivel nacional. Las organizaciones acusadas se enfrentaron a sanciones, incluyendo la pérdida de su personalidad jurídica, una medida que *de facto* las cerraría. Esta situación muestra claramente los efectos de gran alcance de esta ley y su impacto en las vidas de las ONGs y Fundaciones.

Después del año 2012, tras la Marcha Indígena que fuera apoyada, se agudizó la injerencia directa del gobierno en las organizaciones indígenas, produciéndose un quiebre en su relacionamiento, manifestándose en amedrentamientos y amenazas del gobierno hacia el movimiento indígena de la Amazonía que afectaron la unidad de la CIDOB y condujeron al surgimiento de una organización paralela alentada por el gobierno. Por otro lado, la franca injerencia de autoridades del gobierno central en la vida política y de las organizaciones sociales, así como por ejercer presión directa para alejar a los cuadros de la dirigencia indígena de las instituciones de apoyo y asesoría. La situación política afectó el accionar de las instituciones comprometidas con el movimiento indígena que debieron modificar sus estrategias de asesoría hacia las organizaciones y pueblos indígenas, asumiendo cierta autocensura ante las injerencias directas del gobierno. En este sentido, en el diseño del Programa vemos que se aborda la problemática territorial de una manera menos focalizada en la reivindicación de autonomías indígenas territoriales, para abarcar la problemática de tierras comunales campesinas y autonomías municipales.

Otro hecho de relevancia ha sido el ingreso de las petroleras a la Amazonía (2017), que encuentra a las organizaciones indígenas debilitadas. El territorio indígena de los Cavineño, y su organización

---

<sup>2</sup> El Pacto de Unidad es una alianza de organizaciones de base, que tiene como antecedente de conformación el 2002, con la firma del Pacto de Unidad y Compromiso entre las organizaciones campesinas e indígenas, es a partir del 2006 que se constituyen en aliadas del presidente Evo Morales, conformada por cinco organizaciones: Confederación de Trabajadores Rurales de Bolivia (CSUTCB), Confederación de mujeres indígenas Campesinas de Bolivia- Bartolina Sisa (CMICB-BS), Confederación Sindicalista de Comunidades Interculturales de Bolivia (CSCIB), Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB) y el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ); en el 2011 estas últimas se retiran del Pacto.

indígena que ha logrado tener avances en el proceso burocrático hacia su autonomía territorial se encuentra con la amenaza de exploración petrolera, sin poder contar con un soporte sólido de su organización matriz CIRABO. Además, se producen serias dificultades entre las instituciones asesoras y las organizaciones de la Amazonía Norte; las cuales se ven seriamente debilitadas en comparación a otras organizaciones indígenas del sur y del Chaco que pueden afrontar de mejor manera la arremetida en la medida que cuentan con el soporte de su organización nacional APG.

De especial significado para el Programa es la falta de voluntad política del gobierno a la implementación del régimen autonómico y en particular, de las autonomías indígenas territoriales constitucionalmente reconocidas, lo que se evidenció en la decisión del poder ejecutivo de transformar a fines del 2016 el Ministerio de Autonomías en un viceministerio, restándole jerarquía y ubicándolo en dependencia del Ministerio de la Presidencia, una institución de carácter esencialmente política. Adicionalmente, los procedimientos legales para hacer efectiva las autonomías indígenas ya sea territoriales o por conversión en autonomías municipales indígenas, son en realidad las innumerables barreras burocráticas que imposibilitan que las organizaciones indígenas puedan lograrlas por sus propios medios, subordinando su ejercicio de derechos colectivos a la consulta y voluntad política de los actores de los municipios en transición a Autonomía Indígena Originaria Campesino (AIOC) en los cuales se ubican sus territorios y en los cuales demográficamente podrían constituir minorías de escasa influencia política.

En la zona del Chaco, el debilitamiento de las organizaciones indígenas tiene dos frentes; uno, la presión de las petroleras a los dirigentes y otro, la asimilación de dirigentes como técnicos en las oficinas públicas del Estado, en las que se insertan en dependencias de poco rango y de mínimos recursos para la atención al desarrollo de pueblos indígenas, creando sin embargo conflictos de intereses y reduciendo sus posibilidades de ejercer eficientemente sus cargos organizativos y de liderazgo autónomo.

A nivel de políticas agrarias, durante el desarrollo del Programa se produjo una intensificación de las políticas del Estado orientadas a ampliar la frontera agrícola en el norte Amazónico, involucrando, esta vez, directamente a las comunidades y pueblos indígenas y canalizando recursos del Fondo de Desarrollo Indígena. Este fondo, que fuera paralizado después de que fuera denunciado el año 2015 por corrupción, ha sido relanzado a mediados del 2017 por el gobierno, incorporando a los gobiernos municipales como administradores del mismo<sup>3</sup>. El Fondo de Desarrollo Indígena, en Pando, está aplicando recursos a través de los municipios para la adquisición de tractores para desmontar bosque y destinarlo a áreas agrícolas y pecuarias que destruyen y compactan el frágil suelo de la Amazonía, bajo un esquema tecnológico de producción no sostenible, tanto desde el desde el punto de vista ecológico, como económico; difunden paquetes con semillas introducidas y abonos químicos generando la necesidad de futuras inversiones no disponibles de parte de las comunidades para gastos operativos, infraestructura de almacenamiento de productos y su comercialización, sin acompañar el proceso con asesoría técnica y estudios de mercado. Desde el punto de vista de los territorios indígenas y campesinos, esto vulnera sus planes de desarrollo de producción alternativa orientada a la sostenibilidad alimentaria y de excedentes para el mercado

---

<sup>3</sup> Cabe acotar que el sistema de financiamiento entregado por el poder ejecutivo como botín para manipular a las organizaciones sociales, sin un adecuado sistema de asesoría administrativa y de fiscalización, contribuyó al debilitamiento de las organizaciones sociales que hicieron mal uso de los recursos y cuando determinó el enjuiciamiento y encarcelamiento de más de 200 personas, entre ellas, a dirigentes indígenas de tierras bajas que fueron absorbidos por un sistema corrupto e irregular.

acorde al potencial de sus recursos naturales, imponiendo un modelo comercial capitalista que pone en riesgo su autogestión y desarrollo endógeno. Cabe anotar que este procedimiento del Fondo Indígena contradice el enfoque de la Ley 777 (Sistema de Planificación Integral del Estado-SPIE) que fuera promulgada en enero del 2016 y que constituyó un viraje en el sistema de planificación del Estado, el mismo que incidió en el Programa.

Si bien se valoran las iniciativas gubernamentales para articular el sistema de planificación en el país, incorporando de forma integrada la reducción de pobreza, los sistemas productivos sostenibles y las funciones ambientales, fortaleciendo de esta manera las capacidades de resiliencia de la sociedad y la naturaleza; desde el punto de vista de la gestión del Programa la promulgación de la Ley No. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) introdujo la necesidad de realizar ajustes a los instrumentos aplicados a nivel municipal, y de las comunidades campesinas y territorios indígenas, es decir los Planes de Gestión Integral de Bosque (PGIBT) y los Planes de Desarrollo ya avanzados en autonomías indígenas y en gobiernos municipales.

En plena ejecución del Programa, en la Amazonía Norte dentro del ámbito económico ocurrió una drástica caída de la producción de castaña - se recolectó solo el 30% el 2017- un fenómeno natural vinculado a los efectos adversos del cambio climático que afectó la ya frágil economía de las comunidades indígenas y campesinas que un año antes del inicio del Programa se vieran seriamente afectadas por inundaciones del 2014 y luego por sequías. Los efectos del cambio climático, con eventos como sequías e inundaciones afectaron los sistemas productivos asesorados por la coparte CIPCA, que se incorpora al Programa en medio de una estrategia de restablecimiento y recuperación de los medios de vida de las familias indígenas y campesinas de Beni y Pando. La caída de la producción de la castaña afectó la economía de la región, produciendo una severa contracción de la economía regional. Las comunidades indígenas y comunidades campesinas que incluyen en sus estrategias económicas la recolección de la castaña y algunas de ellas las prácticas del habilito, vieron seriamente amenazados sus medios de vida.

A nivel nacional el contexto político del período de ejecución del Programa estuvo marcado por un gran número de procesos electorales y de consulta ciudadana – con el riesgo siempre presente de acciones clientelares hacia las organizaciones indígenas y campesinas. En octubre del 2014 las elecciones nacionales ratificaron la popularidad del gobierno que logró una mayoría (61%) y el control de dos tercios de la Asamblea Plurinacional, disminuyendo las posibilidades de cambios en las políticas públicas. En marzo del 2015 se eligieron autoridades en los 9 departamentos y 339 municipios del país y en la región autónoma del Chaco Tarijeño. Se realizaron también 5 referendos de consulta ciudadana para aprobación de estatutos autonómicos departamentales (La Paz, Cochabamba, Oruro, Potosí y Chuquisaca) que fuera rechazada en todos los casos. De especial interés en el marco del Programa fueron dos referendos sobre autonomías indígenas; para la conversión a autonomía indígena del municipio de Gutiérrez (63,1%) y la aprobación (51,25%) de la conversión a autonomía indígena del municipio de Macharetí, en el Chaco chuquisaqueño. El 2016 la realización de un referendo constitucional para aprobar la reelección de las autoridades de gobierno, ocasionó un golpe político al gobierno al imponerse el No (51,44%). En noviembre 2017, la decisión del Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) de modificar el artículo 168 de la CPE, dio paso a la posibilidad de reelección indefinida de autoridades, contradiciendo el referéndum y generando un clima de inestabilidad social y de críticas de la población principalmente urbana hacia el gobierno.

Finalmente, debido a la caída de los precios de hidrocarburos los presupuestos municipales han disminuido, en un 30%, y sus obligaciones y responsabilidades se han incrementado siendo que son ocho los beneficios sociales que actualmente deben ser cubiertos desde el nivel local; los denominados “Gastos Dispuestos por Ley” (69% del IDH) como mandato desde el nivel nacional que antes asumía varios de estos gastos. La caída presupuestal de los municipios se ha sentido más en los municipios pequeños que no generan fondos propios y generalmente afectan la disponibilidad de fondos orientados para proyectos en inversiones productivas y servicios sociales.

## 5. Los resultados

Se utilizaron para los resultados de la evaluación los criterios desarrollados por el CAD-OCDE, así también se analizaron aspectos solicitados en los términos de referencia para esta evaluación.

### 5.1. Logro del objetivo

El objetivo específico del programa era: **Apoyar los procesos de autogestión y consolidación integral de territorios indígenas y comunidades campesinas en el Chaco Tarijeño y el Norte amazónico boliviano, desde el enfoque de interculturalidad, de género y despatriarcalización.**

A continuación, se realizará un análisis del alcance logrado para cada uno de los tres indicadores del objetivo específico.

Indicadores de Objetivos	Línea de base
OE.1. 6 territorios con procesos de gestión territorial para el control, acceso y uso de sus RR.NN son reconocidos por el Estado boliviano.	<i>El Estado boliviano no ha iniciado el reconocimiento de los procesos de gestión territorial en los 6 municipios participantes del programa.</i>

Tanto las copartes consultadas como las evaluadoras externas no podemos precisar con claridad de cuáles son los 6 territorios identificados en el diseño final de la intervención del Programa. Éste incluye a actores indígenas con manejo territorial colectivo, territorios titulados en procesos de lograr autonomías, y sin titulación ni demanda territorial e indígenas en comunidades con titulación individual, campesinos (con territorios colectivos). Sin embargo, en la línea de base se realiza una afirmación en la cual se asume el territorio municipal, como unidad de intervención, aunque en el marco de los derechos indígenas para el caso de los territorios indígenas no es posible utilizar la categoría de territorios municipales. Más allá de esta ambigüedad el programa a través de sus acciones estuvo presente con intervenciones en 10 municipios.

Se identifica el trabajo de a CEJIS en 2 territorios indígenas TIM II y el Cavineño, con el pueblo Chácobo no se avanzó con el distrito municipal indígenas por limitaciones referidas a los requisitos legales como por la debilidad organizativa y voluntad política de asumirla. CIPCA trabajó en el ordenamiento territorial - parte de la gestión territorial- con 6 comunidades campesinas y en distintas actividades productivas con 28 comunidades. CERDET, trabajó con la población guaraní de Caraparí que está en proceso de demanda y consolidación de territorio, el cual no podrá ser continuo, sino más bien un agregado de territorios comunales e incluso de tierras individuales tituladas con anterioridad.

**Lo logrado:** En el sentido estricto del indicador, durante la implementación del programa, se ha logrado el reconocimiento de 4 planes de gestión territorial de comunidades campesinas apoyadas por CIPCA y la titulación de áreas comunales de 3 comunidades dentro del territorio no continuo de los guaraní en Caraparí; lo que implica un primer paso hacia un reconocimiento territorial indígena por parte del Estado. El caso de del TIMII y TCO Cavineño, se han logrado leves avances, en relación a la situación inicial. Lo más significativo es que se obtuvo el certificado de viabilidad gubernativa y base poblacional emitido por el Ministerio de Autonomía en favor del pueblo Cavineño.

La Asamblea del Pueblo Guaraní –Zona Karaparí ya cuenta con su Plan de Gestión Territorial Indígena- PGTI, construido, validado y aprobado por las 22 comunidades; que en el momento de la evaluación estaba en impresión para ser compartido con la dirigencia y las comunidades.

<b>Indicadores de Objetivos</b>	<b>Línea de Base</b>
OE. 2. 6 territorios implementan las normas y reglamentos para la gestión territorial	<i>No se han implementado las normas ni los reglamentos para la gestión territorial en los 6 territorios.</i>

Se hará referencia a los espacios territoriales identificados en el indicador anterior. No se han encontrado evidencias formales de normas y reglamentos elaborados para la gestión territorial.

**Lo logrado:** Lo más cercano encontrado a norma y reglamento para la gestión territorial han sido los efectos del PGIBT en Amazonía, algunas comunidades con la incorporación de la actividad productiva adicional del asaí han empezado a ajustar sus reglamentos y estatutos internos como comunidades. No se tiene el dato de cuántas comunidades. Un aspecto a destacar es que las comunidades han procedido a aprovechar y transformar el recurso sin esperar la aprobación formal de ajuste de sus normas internas de aprovechamiento de recursos naturales.

En cuanto a los avances producto del trabajo de CEJIS, como se mencionó en el capítulo de metodología, se basa en lo reportado en su informe: 7 comunidades del TIM 2 cuentan con marco normativo y administrativo concertado participativamente.

Si bien la Capitanía de Karapari cuenta con un Plan de Gestión Territorial Indígena- PGTI, es un primer paso que describe las zonas y los recursos naturales del territorio, que puede permitir en un futuro tener normas y reglamentos para la gestión de estos recursos.

<b>Indicadores de Objetivos</b>	<b>Línea de Base</b>
OE. 3. Al menos 24 mujeres líderes de 6 territorios participan activamente y son reconocidas en los procesos de implementación y gestión de sus organizaciones y sus territorios	<i>Existen en promedio 6 mujeres lideresas por cada territorio, un total de 36, de las cuales ninguna participa activamente ni son reconocidas en los procesos de implementación y gestión de sus organizaciones y sus territorios.</i>

Nuevamente, como el indicador está circunscrito a los 6 territorios en el análisis del logro obtenido, se hará referencia a la intervención en general de las ONGs participantes.

**Lo logrado:** Las diferentes acciones realizadas por las 4 ONGs participantes del consorcio han logrado en el caso del Chaco, mantener la presencia de 6 dirigentes mujeres (60%) a nivel zonal y 5 mujeres indígenas guaraníes ocupan el cargo de primera Capitana que corresponde el 29.4.3% de participación y 7 mujeres indígenas guaraníes ocupan el cargo de 2<sup>da</sup> Capitana que corresponde el 41,2% de participación, con relación del tamaño de la muestra de las 17 comunidades sometidas a la tabulación de datos y al análisis en directorios comunales, pero a su vez, éstas manifiestan su participación en los procesos de reconstitución territorial, y en el liderazgo de iniciativas productivas que han logrado financiamiento como el caso de las flores y huertos.

En los territorios indígenas Amazónicos, las mujeres desarrollaron una agenda reivindicativa de mujeres cavineñas para incorporar a los estatutos autonómicos (no se evidenció si fue incorporada). En el caso de las mujeres campesinas amazónicas se realizaron procesos de formación en las cuales participaron 22 mujeres, llegando a evidenciar la participación activa en procesos comunales, municipales y departamentales de 18 de ellas. A su vez, han logrado el diseño de 2 iniciativas productivas elaboradas por mujeres a ser aún financiadas con fondos públicos. En la región de Pando además, se han formado 92 mujeres cuyo producto fundamental es una propuesta de ley para incorporar en los procesos de planificación a nivel departamental los intereses de las mujeres.

El trabajo con los presupuestos sensibles a género, se logró que las concejales de ACOPANDO participantes estén mejor informadas en este enfoque y hayan elaborado experimentalmente tres propuestas de proyectos de financiamiento municipal con enfoque de género.

#### **El logro del objetivo:**

El objetivo plantea una dirección en relación a la “autogestión” y la “consolidación” de territorios indígenas y comunidades campesinas en las dos zonas de trabajo. Aunque las consultoras observamos la alineación de los resultados hacia el aporte del objetivo, se evidencian avances en cuanto al desarrollo de capacidades de hombres y mujeres y sobre todo a sus organizaciones y al desarrollo de instrumentos. Ello nos permite concluir que el programa ha aportado a:

- Fortalecer capacidades de: articulación, análisis y de discernimiento para la toma de decisiones informadas -sobre consultas previas, potencial de sus recursos naturales; sobre todo en comunidades campesinas-, para la incidencia pública -incorporación de intereses de indígenas en estatutos autonómicos y aunque leves, pero avances en el proceso autonómico Cavineño-.

- Los instrumentos que se generaron en el programa -PGIBT, Planes comunales y Planes de Vida - sin duda alguna son un aporte, dadas sus características de inclusión social (PGTI) y de incorporación del enfoque territorial (planes comunales), que permiten a indígenas y campesinos avanzar hacia la *autogestión* de sus territorio sea cual fuere el nivel en que hayan avanzado y utilizar estos instrumentos como mecanismos de negociación con actores públicos y privados.

Los aportes en la vía de la consolidación están en relación también a los instrumentos generados, pero también en el establecimiento de modelos alternativos de generación de ingresos para las familias indígenas y campesinas, que les permitirán un disfrute y el desarrollo de sus medios de vida, de manera digna sin afectar al medio ambiente. En este caso nos referimos a los Sistemas

Agroforestales (SAFs), parcelas diversificadas de hortalizas/flores/frutas con riego, los planes de aprovechamiento de productos no maderables y los avances hacia el procesamiento de la producción y la recolección de frutos del bosque.

Por otro lado, las acciones de incidencia política, han permitido la incorporación de los intereses de los pueblos indígenas y campesinos en los procesos autonómicos, visibilizándolos y obteniendo reconocimiento social de estos sectores. También han logrado sostenibilidad para continuar incidiendo en el apalancamiento de una mayor cantidad de recursos públicos, orientados a ampliar y masificar la implementación de sus modelos sostenible de producción y de aprovechamiento sostenible. Así también, los avances importantes logrados en la titulación de las comunidades guaraní, es un paso primordial para la consolidación de territorios que incluye recuperación de derechos colectivos sobre la tierra-territorio.

El enfoque de género ha sido el que ha tenido atención del programa con una serie de acciones, y hay avances en la incorporación de la visión, intereses y participación en procesos de las mujeres, observado sobre todo en ajustes de estatutos comunales, estatutos territoriales e iniciativas productivas.

## 5.2. Efectos identificados

Se analizaron los cambios significativos a partir de la intervención del Programa, de manera directa, producto del Programa, pero también los resultantes de procesos previos que gravitan en el periodo del programa; se describen efectos no necesariamente planificados, pero que estarían contribuyendo al logro del objetivo específico.

Los efectos identificados son:

**Se ha ampliado la base social para el seguimiento de procesos normativos y de aporte a la consolidación de territorios en la Amazonía y Chaco, que permite articulación entre diferentes (campesinos, indígenas, mujeres, asociaciones de productores).**

La intervención desde diferentes entradas por parte de los miembros del consorcio en Amazonía ha permitido que actores diferentes - en sus trayectorias reivindicativas y aspectos culturales- y desde sus intereses respectivos, se articulen ampliando la base social. Por ejemplo, se tiene una ley para la Amazonía desde una mirada de sectores vulnerables y no sólo indígena. Inicialmente esta ley era una palestra de los indígenas para plantear su proyecto de modelo inclusivo alternativo de desarrollo; actualmente ésta ha sido apropiada también por los campesinos, asociaciones de productores y mujeres.

Además, se crea una plataforma interinstitucional para apoyar técnicamente al BOCINAB conformada por GIZ, Herencia, Secretaria de Autonomías, CIPCA, IPHAE, CEJIS, este último con una participación fuerte inicialmente, lo que permitió que la BOCINAB diera respuestas técnicas efectivas a las observaciones de un ministerio sobre la Ley de la Amazonía, logrando que la misma ingrese nuevamente a tratamiento por parte de la Asamblea Plurinacional y no salga de la agenda parlamentaria. Nuevamente se genera una articulación entre diferentes.

A nivel interno del Programa, aunque más débilmente y con recomendaciones mencionadas más adelante, también se han logrado articulaciones que a futuro pueden darle sostenibilidad a los

procesos de gestión territorial, como es la creación de la **Coordinadora de Defensa Territorial Indígena**, la cual consolida la alianza de trabajo entre CERDET, CEJIS y CIPCA; tres instituciones de experiencia y reconocida trayectoria operando en los territorios de comunidades indígenas y campesinas al norte y sur del país.

*“...con CERDET por ejemplo hemos terminado, ya sin proyecto, construyendo la coordinadora de defensa de los pueblos indígenas, en la cual está también CIPCA, que hasta ahora seguimos apoyando, ellos desde Tarija, nosotros desde aquí...” (Hernán Ávila, Director CEJIS)*

El otro ejemplo es el relacionado a los esfuerzos realizados en Cobija para la articulación de las mujeres líderes de organizaciones sociales con autoridades mujeres o en función pública, conformándose una coordinadora de la mujer que se constituye en una plataforma con el objeto de generar políticas públicas que consideren la participación de las mismas, en sus intereses prácticos prioritarios; en el caso de esta experiencia, los temas de salud y productivos. Ésta plataforma logró institucionalizarse y elaborar una propuesta de ley a nivel departamental para generar espacios de planificación exclusivos para mujeres.

**El proceso de elaboración del instrumento del PGIBT ha permitido - a las comunidades en las cuales se desarrolló – identificar la ubicación y cantidades de recursos potenciales de aprovechamiento sostenible. Además, desde la práctica de la recolección, ordenar su aprovechamiento y mitigar los efectos de proyectos gubernamentales que afectan su conservación.**

Lo importante de rescatar en la aplicación de este instrumento, no se circunscribe al proceso formal, sino más bien, al proceso social y técnico que ha permitido un reconocimiento del potencial del bosque y su correspondiente valoración. Por otro lado, es un instrumento que facilita un manejo del territorio lo más cercano a la concepción integral, puesto que contribuye a ordenar las prácticas de aprovechamiento y productivas de las comunidades, cuando se implementa de manera participativa cuidando los procesos (aunque una mayoría no estén aún aprobados).

Donde lo están aplicando así, se puede decir que las comunidades se lo han apropiado como herramienta que tiene un enfoque integral y alternativo de desarrollo. Además, replica los servicios ambientales, sociales y económicos del bosque; lo cual tiene raíces en la cultura de los pueblos indígenas amazónicos.

*“...ya no se puede encaprichar alguien, hago mi chaco aquí o allá...” (Comunidad Deslinde)*

Han encontrado más allá de castaña: asaí, cacao, majo y plantas medicinales y forestales – que sabían que existían, pero no conocían su abundancia y potencial económico.

Se espera que a futuro aporte en la disminución de procesos de expulsión de jóvenes de sus comunidades, ya que en su elaboración han trabajado y participado hombres mujeres y niños, siendo que han sido los jóvenes quienes aprendieron a manejar el GPS; donde se elaboraron los PGIBT, se hicieron censos de por lo menos el 10%, pero frecuentemente de todo el territorio.

*“Los jóvenes antes no conocían esa área y lo mayores hasta donde era accesible y ahora se sienten parte de ella y se sienten dueños, y saben que a futuro se beneficiarán” (Lirio Lima, Comunidad La Trinchera- Pando).*

En todos los gobiernos municipales en Pando, por decisión desde el nivel central, se ha definido que con recursos del Fondo Indígena se implemente un proyecto de avanzada de la “frontera agrícola” (ver contexto). Los PGIBT están logrando mitigar de alguna manera los efectos negativos de este programa ya que existen comunidades que se han negado a que se implementen en sus comunidades porque ya tienen ordenado su territorio y prefieren dedicarse a las tareas de recolección y no de agricultura intensiva. Por otro lado, en aquellas comunidades donde decidieron que intervenga el mencionado programa, se está realizando sólo en las áreas que de acuerdo a su ordenamiento son para agricultura.

*“...los PGIBT han resultado importantes porque las comunidades que lo tienen, ya tienen claro donde trabajar (se refería al desmonte), tenemos un tractor oruga para desmontar y dos tractores agrícolas con dos implementos: romplow y rastra, en algunas comunidades no podremos porque ya están ordenados; para los que no tienen PIBT se va a desmontar primero y luego vamos a trabajar en el ordenamiento...se están habilitando barbechos...” (Wilfredo Montaña Teco, Concejal del G.M. de Puerto Rico)*

Además, las familias tienen conocimiento sobre normativas legales vigentes del aprovechamiento de RRNN, ya que fue parte del proceso. Si bien se tratará en el capítulo de eficacia, son seis las comunidades campesinas que cuentan con este instrumento recibiendo una asistencia técnica intensiva. Nuevamente cabe resaltar que más allá del formato del documento y la legalidad que representa, el efecto se debe al *proceso*, y como prueba de ello, está que hay comunidades que han realizado PGIBT financiados por la Gobernación de Pando y que solo se han quedado en la elaboración del documento.

**El asaí se ha constituido en una alternativa a la tradicional actividad de recolección de la castaña, está diversificando y mejorando los ingresos de hombres y mujeres; y brinda la posibilidad de que las mujeres puedan manejar de manera más directa los recursos de la venta del asaí procesado.**

Este es un efecto producto de las acciones de identificación de potencialidades del bosque realizado durante la elaboración de los PGIBT. El asaí era conocido como un producto con potencial de aprovechamiento en el Brasil, pero en los últimos tres años ha ganado importancia en la Amazonía Norte del país. En este marco, la realización de los censos para el PGIBT está contribuyendo a descubrir su real potencial en cuanto a cantidad existente en los territorios comunales.

El mismo es impulsado de manera intensa, después de la crisis de la castaña, el año 2016-2017, cuando se visualizó como una alternativa de generación de ingreso a la castaña; ahora incluso complementario para los meses del año en las comunidades cuando no tienen ingresos, ya que el aprovechamiento de estos productos es estacional, pero a diferencia de la castaña, se recolecta dos veces al año de enero a abril y de septiembre a noviembre.

*“El asaí nos ayudó cuando la castaña no dio, los que no querían dedicarse al asaí, se vieron obligados” (comunidad Jerico).*

*“Antes era solo la castaña nuestro producto estrella, mediante el PGIBT, pudimos conocer el potencial, ahora hemos descubierto el asaí, ya estamos por el cuarto año y es sostenible. Tenemos cacao, pero no está floreciendo....en asaí estamos por traer un proyecto con maquinaria y seguir la*

*certificación, ... cada familia trae lo que puede traer al día, lo que queremos hacer ahora es ajustar nuestros estatutos para incluir el aprovechamiento del asaí” (comunidad Jerico).*

Además, está aportando a visibilizar el aporte de las mujeres en el ámbito económico, y están interviniendo, ya que se encargan en la mayor parte de los casos de la comercialización de la pulpa de asaí. Han desarrollado capacidades en el control social de los beneficios, antes el hombre realizaba sólo la comercialización y decidía el destino de los ingresos obtenidos.

**En el Chaco se ha incrementado la visibilidad de la población indígena guaraní tanto demográficamente como población existente en el municipio de Caraparí, pero principalmente como actor social permitiendo ampliar sus derechos de acceso al territorio y su participación en la distribución de recursos públicos, siendo considerada de acuerdo a su identidad cultural, valorada no sólo por los otros, sino por ellos mismos como sujetos de derechos.**

Aunque existe una organización matriz insipiente de la población guaraní a nivel municipal (Asamblea del Pueblo Guaraní- APG- Zona Caraparí), es un avance importante el que se haya consolidado como actor local para la planificación y la inversión pública. Actualmente tienen a su principal líder histórico como asambleísta indígena, representante de las tres etnias existentes en la región (Guaraníes- Weenhayek – Tapietes), quien logra incidir directamente en los estatutos autonómicos, pero también en la inversión social. También cuentan con una dirección específica para desarrollo productivo en el gobierno regional, aunque la demanda es que la eleven a nivel de Secretaría (ya lograron una resolución, pero no se cumple) y han logrado incorporar en la carta orgánica municipal de Caraparí la posibilidad de elegir a un concejal indígena por usos y costumbre.

Por otro lado, las mismas comunidades están empoderándose y valorando su identidad guaraní, prueba de ello, es que a medida que están logrando sus personerías jurídicas, están cambiando los nombres de su comunidad a nombres en guaraní, aspecto simbólico de cambio. Por ejemplo, de Río Negro a Ñaurenda, de Buena Vista a Yaguarenda. La lengua guaraní es un tema de preocupación manifestado sobre todo por las mujeres, puesto que años antes ha sido un factor de discriminación sufrido por los adultos guaraníes cuando de niño/as iban al colegio, por lo que las madres les prohibían hablar la lengua y por último no la enseñaban. Actualmente están en proceso de recuperación idiomática, siendo que aún la discriminación por la lengua sigue vigente.

**El acceso formal a la tierra-territorio, través de la titulación tanto individual, como de manera importante de manera colectiva de 4 comunidades de 22 existentes en Karaparí, es un cambio significativo respecto a la situación inicial existente, de exclusión de un derecho, por parte no sólo del Estado, sino de los actores del municipio (campesinos, ganaderos y autoridades locales) lo que está en el nivel de impacto.**

La situación existente en este municipio cuando ingresa CERDET era de alta exclusión y violación de derechos para el pueblo indígena guaraní existente, si bien había un proceso de saneamiento y algunos indígenas estaban logrando titular tierras, éstas no eran colectivas, de acuerdo a sus usos y costumbres, además de ser marginales en comparación a las que titularon a los ganaderos y campesinos.

Es así, que el primer logro realizado por CERDET es el cambio de la modalidad de saneamiento de tierra de Saneamiento Simple (SAN-SIM) a tierras comunales, y hasta el final del programa se contaron 3 áreas consolidadas como territorios comunales y una aún está en proceso de

consolidación. Esta situación fue debido a la falta de información por parte del INRA, que contó en su momento con financiamiento de PETROBRAS para la titulación de las tierras, ya que esta empresa requería negociar con propietarios legales de tierras para compensar los efectos de su actividad extractiva.

*“..en esta zona hemos sido empatronados y no hemos tenido acceso a educación y no estábamos al tanto de lo que hizo el INRA porque los campesinos nos han avasallado y hemos estado incluso bajo su organización...antes venía el INRA y el patrón era el que decía cuanto de tierra nos tocaba...la lucha es joven y no hemos luchado por un territorio propio, ya que acá no estábamos organizados y estábamos dependiendo del patrón y luego las OTBs nos arrastraron” (Gabriel Baldivieso, Responsable de Producción de la APG Caraparí)*

Una dificultad evidente es la composición de las comunidades que cuentan con familias dispersas y sin liderazgos. Además, de ser afectados por la pobreza extrema, por la historia de dependencia que tienen, son temerosos de adoptar estrategias de ocupación física de sus territorios ancestrales, terminando algunos dirigentes cooptados, tanto hombres como mujeres, saliendo a centros poblados en busca de trabajo para sostener a la familia porque no cuentan con un medio principal que es el territorio para sobrevivir.

*“...se nos complica hasta sacar un palo de leña, en nuestro diario vivir, antes teníamos la libertad de cazar y entrar al monte, ahora no se puede criar ni una gallina, cuando vino el INRA los campesinos encerraron los montes a donde ingresábamos...” (Gabriel Baldivieso, Responsable de Producción de la APG Caraparí)*

“... no hay un territorio continuo, ahorita hay una sola comunidad de 645 hectáreas Kapiguazuti que es colectiva, las otras tituladas son propiedades individuales en una comunidad, en este sentido la comunidad es una noción social y no territorial, lo hicieron así porque no quisieron reconocerlos como indígenas”. (Ricardo Paita, técnico de CERDET)

**Se inicia el fortalecimiento de la autonomía económica de mujeres que logran financiar proyectos productivos en el Chaco y Amazonía, bajo un enfoque de seguridad alimentaria y con leves efectos en empoderamiento efectivo.**

Es importante marcarlo como un inicio, porque no es un efecto consolidado. Requiere trabajarse el tema de las iniciativas productivas con un enfoque de género hacia el empoderamiento de las mujeres y la real despatriarcalización de los contextos en los que viven. En el camino hacia la consolidación del efecto, es de resaltar las iniciativas relacionadas a hortalizas, flores, procesamiento de asaí, donde las mujeres están ya realizando inversión propia.

*“...antes todas las verduras se traían de Tarija, y se sembraba solo maíz, maní, poroto, a partir de los productos de invierno, ahora hasta plantines de hortalizas vendemos...” (Maria Bayande, Mujer guaraní, Caraparí).*

**Existen propuestas de modelos alternativos de desarrollo productivo probados en experiencias prácticas, que, aunque requieren sistematizarse en esta lógica y de manera comparativa entre zonas, son un potencial para mostrar que otro tipo de desarrollo contrario al extractivo de recursos no renovables es posible. Además, se están constituyendo en ejemplos de resiliencia al**

## **cambio climático y de generación de ingresos sin afectar el medio ambiente y sus estructuras socio-culturales.**

En el caso del Chaco la escala de implementación del modelo desarrollado está a nivel de parcela demostrativa, con cultivo de hortalizas bajo riego, con un enfoque agroecológico. Esto ha permitido demostrar con datos que se incrementan campañas agrícolas, se diversifica productos para la alimentación y se puede generar ingresos por encima de los modelos tradicionales (desmonte, agricultura sin manejo, uso de agroquímicos y cultivos en pendientes). Experiencia sistematizada que incluye enfoques diversos.

Los Sistemas Agroforestales son otro modelo alternativo, que permite la diversificación de los ingresos y ha sido una alternativa de ingresos en épocas de crisis de la castaña. CIPCA realizó una investigación que evidencia esta afirmación relacionada a la resiliencia.

El 2016 al 2017 no hubo castaña y fue en estos momentos de crisis donde se visibilizaron los SAFs. Como ejemplo, se observó que una familia que con cuatro árboles de palta sacó 400 frutos que lo vendieron a 3 Bs. cada uno, lo que les permitió sobrevivir a la crisis. Esta información repercutió a través de los intercambios de experiencias, se vio que se pueda implementar en las mismas y otras comunidades.

### **5.3. Eficacia**

Se analiza el logro de los resultados obtenidos por el programa en función al marco lógico y las diferencias entre los resultados planificados y los alcanzados; un análisis más detallado con base en los informes presentado, lo observado en campo y las entrevistas a los actores locales se presenta en el Anexo 7.

En general los resultados han sido logrados, así como estaban planificados. La contribución y pertinencia de los resultados al objetivo específico se analiza en el capítulo del Marco Lógico. El tercer resultado presenta debilidades en cuanto a su eficacia, comparado a los otros resultados que, aunque no han logrado cumplir totalmente lo planificado, tienen una mayor y satisfactoria eficacia; su alcance se ha visto afectado principalmente por las limitaciones de contexto anteriormente mencionada.

A continuación, el análisis de los logros por resultado, de acuerdo a cada uno de sus indicadores:

#### **Resultado 1:**

**Los instrumentos de gestión territorial integral e inclusiva y el acceso a tierra y territorio son desarrollados como enfoque alternativo al desarrollo desde una visión indígena campesina de forma participativa con actores públicos y privados desde un enfoque de interculturalidad y género.**

Este resultado contaba con cinco indicadores:

- **El primero** relacionado a la construcción e implementación de planes de gestión territorial y comunal que incluyen normas internas orgánicas que son reconocidas como instrumentos de negociación por instancias públicas y privadas.

Al respecto la meta era que 24 organizaciones comunales y 2 territoriales indígenas y campesinas lo tengan y lo implementen. Se logró que 27 a nivel comunal lo tengan (7 -CEJIS, 13- CERDET y 7- CIPCA) y 2 territoriales indígena (CERDET y CEJIS); de estos, 5 están en implementación (CIPCA), además

las 3 ONGs que estuvieron en campo CERDET, CEJIS y CIPCA acompañaron procesos ya sea de construcción y/o ajustes de estatutos comunales que incluyeron análisis de las normas sobre el aprovechamiento de los recursos de sus territorios.

La eficacia en el caso de los Planes de Gestión Integral de Bosque y Tierra (PGIBT) pudo ser mayor y llegar a la aprobación formal de las instancias gubernamentales como la ABT, pero la burocracia y la serie de requisitos técnicos complejiza la aprobación de los mismos. Cabe mencionar que a pesar de estas dificultades las comunidades implementan su plan y son ya instrumentos de negociación de ante instancias públicas y privadas. De igual manera los planes comunales en Karapari son instrumentos de negociación que están logrando financiar iniciativas productivas ante instancias públicas, caso de 4 comunidades a través del Programa Solidario Comunal administrado por el gobierno regional (PROSOL).

- **El segundo** plantea la presentación y aprobación de dos propuestas legislativas sobre desarrollo y manejo de recursos naturales;

Al respecto se logra presentar una de las propuestas legislativas, que es la Ley Integral de la Amazonía, que, si bien tiene muchos años de su elaboración y gestión, es durante la implementación del programa que las organizaciones sociales con la asesoría de las copartes en Amazonia en sinergia con otras organizaciones, logran que ingrese nuevamente a la Asamblea Plurinacional. En el Chaco se ha contribuido al ajuste del reglamento del PROSOL, la mayoría no lo recibía, antes llegaba a nivel familiar ahora llega a nivel comunal.

- **El Tercer** indicador se refiere a una estrategia de reconstitución territorial de las comunidades guaraníes de Caraparí, a través de acciones jurídicas.

Si bien no hay una estrategia escrita, ésta se ha ido construyendo y está sistematizada en un documento que será publicado este año. Lo importante es que se está logrando constituir comunidades con territorio (mencionado en efectos logrados). Además, se ha logrado conciliaciones con campesinos.

- **El cuarto**, relativo a tres propuestas de iniciativas productivas elaboradas por mujeres e incorporadas en los presupuestos públicos.

Al respecto las mujeres han construido iniciativas productivas con el apoyo de las copartes del consorcio (3 en el Chaco y 3 en Amazonía), en el caso de la Amazonía se logró que sean financiadas por programas descentralizados del gobierno como ACCESOS<sup>4</sup> y DETI<sup>5</sup>, así como otras organizaciones como la FAO; en el Chaco lograron financiarse a través del PROSOL.

---

<sup>4</sup> ACCESOS-BOLIVIA, es un programa de inclusión económica para familias en comunidades rurales, dependiente del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

<sup>5</sup> Desarrollo Económico Territorial con Inclusión (DETI) un programa implementado en Bolivia por el Programa Empoderar DETI del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras en diferentes regiones del país (altiplano, valles, chaco y Amazonía). En la Amazonía Norte se implementó para desarrollar y fortalecer “sistemas productivos sustentables” en 4 municipios con los 3 componentes: modelo: i) consulta y fortalecimiento, ii) fortalecimiento de capacidades de sistemas productivos y iii) administración, operación y evaluación.

- Finalmente, **el quinto** indicador tenía como meta 130 familias de comunidades incrementan sus ingresos en al menos 15% a partir de la mejora de la productividad de sus sistemas productivos agrícolas.

No se tienen datos numéricos sobre el número de familias que han incrementado sus ingresos en la Amazonía, sin embargo, existen evidencias que los modelos productivos desarrollados en el programa han aportado en este sentido, así como en la diversificación de sus fuentes de ingresos, caso del asaí y SAFs. En el Chaco se conoce que son diez las familias beneficiarias del nivel piloto de las parcelas demostrativa que han demostrado que incrementan sus ingresos, sin embargo, estimamos que este número puede superarse una vez se tengan los efectos de los proyectos productivos apoyados con recursos públicos como PROSOL y otros en otras comunidades de acuerdo a sus planes comunales.

## **Resultado 2.**

**Los pueblos indígenas participan efectivamente en la formulación e implementación de los procesos de gestión autonómica en el marco de su libre determinación y reconocimiento de sus derechos colectivos e individuales de hombres y mujeres.**

- Contaba con 4 indicadores, **el primero**, relacionado a propuestas elaboradas participativamente por organizaciones indígenas y campesinas mixtas y de mujeres e incorporadas en las propuestas autonómicas.

En esta dirección las organizaciones CERDET y CEJIS trabajaron asesorando a las organizaciones en la incidencia de 2 estatutos autonómicos el del departamento del Beni y el del gobierno regional del Chaco; así como en las cartas orgánicas de Caraparí y de Riberalta.

- **El segundo**, es específico para el estatuto autonómico Cavineño como presentado, gestionado y aprobado.

Al respecto por el contexto mencionado se ha logrado que el Estatuto de Autonomía territorial del Pueblo Cavineño haya sido aceptado por el Vice-ministerio de Autonomía en el departamento del Beni para el respectivo control de constitucionalidad. Por lo que se concluye que ha sido un indicador parcialmente logrado.

- **El tercero**, relacionado a dos procesos autonómicos municipales y 2 departamentales consensuados entre los actores territoriales y presentado ante los consejos municipales y departamentales. Este indicador está relacionado con el primer indicador para este resultado, ya analizado anteriormente.

Adicional a lo mencionado en el primer indicador, CIPCA apoyó a las mujeres a la incorporación de una propuesta para la carta orgánica del municipio de Puerto Rico. Además, CERDET contribuyó en la socialización y análisis del Reglamento autonómico para el gobierno regional del Chaco y la carta orgánica de Caraparí entre las comunidades indígenas guaraníes.

- **El cuarto**, menciona que cinco instrumentos autonómicos contemplan la equidad de género.

En Riberalta, la Organización de Mujeres Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia (OMINAB) con el asesoramiento del CEJIS, trabajó en un documento para incorporar la propuesta de las mujeres en el estatuto Cavineño. Se suma a esto, lo mencionado anteriormente en el municipio de Puerto Rico.

### **Resultado 3.**

**Organizaciones productivas, sector privado y autoridades locales de municipios priorizados, debaten y concertan mecanismos fiscales inclusivos en la agenda pública, sobre la eficiencia en la gestión pública, control social y la aplicación de modelos alternativos de desarrollo.**

Este resultado estuvo a cargo de CEDLA, sin embargo, se rescatan algunas acciones con resultados de las otras organizaciones, que no necesariamente estaban planificadas.

Cabe mencionar que este resultado en su diseño tiene una dificultad en cuanto a su contribución al objetivo específico del Programa, como es analizado en el capítulo de análisis del Marco Lógico. En este sentido, la organización CEDLA ha desarrollado sus acciones y sus logros enmarcados en este resultado, la consideración del objetivo específico no fue tocado hasta esta evaluación.

Tiene tres indicadores, **el primero** relacionado a una propuesta de mecanismo fiscal debatida y concertada entre actores públicos y privados, además debían ser consideradas por municipios para orientar la inversión local para el desarrollo de vocaciones productivas inclusivas, sostenibles y estratégicas.

Al respecto se han promovido tres tipos de instrumentos o propuestas de mecanismos fiscales: i) Presupuestos Sensibles a Género (PSG); ii) la conformación de Fondos Públicos; y iii) la conformación de Empresas Mixtas. En espacios como la Asociación de Concejalas de Pando (ACOPANDO) y el Municipio de Caraparí.

- **El segundo**, refiere a tres mesas técnicas del Grupo de Política Fiscal y Desarrollo, donde se tenían que incorporar los temas de orientación y uso de recursos fiscales, situación y perspectivas y modelos alternativos.

Las mesas continúan existiendo -el grupo era parte de una dinámica interna de CEDLA- hubo dificultades en movilizarlas, sin embargo, se lograron realizar eventos y realizar análisis específicos, que han generado un documento de estado de situación de las autonomías.

- **El tercer indicador**, relacionado a que al menos cinco medios de comunicación a nivel nacional difunden los temas y/o propuestas surgidas de las acciones del programa sobre la eficiencia de la gestión pública. Es uno de los indicadores más débiles del programa, se evidencia el uso de medios de comunicación ERBOL y Periscope para publicitar temas de eficiencia a la gestión pública; y una nota de un periódico local en Carapari.

### **Resultado 4.**

**Participación y empoderamiento organizacional y político de las mujeres fortalecidos.**

Tiene cuatro indicadores, **el primero**, indica que 20% de las mujeres en la capitanía de Carapari participan activamente de las instancias zonal y comunal, presentan propuestas productivas y orgánicas.

Este indicador ya fue analizado anteriormente, siguiendo estrictamente el indicador el mismo fue logrado ya que el 40% de las carteras a nivel zonal la tienen mujeres, en las comunidades las dirigentas están en el 18%. Además, las mujeres desarrollaron propuestas productivas que fueron negociadas y financiadas.

- **El indicador 2**, relacionado a tres planteamientos y propuestas desde las mujeres en la zona amazónica, presentados para su tratamiento en la agenda pública local y aprobados.

Son dos planteamientos encontrados que las mujeres amazónicas trabajaron y han sido incorporados a la agenda pública local que es utilizada por ellas para su interacción con los otros actores: la construcción participativa de Mujeres de OMINAB una Agenda Para la Despatriarcalización de las Mujeres Indígenas Amazónicas (2018-2021), que abarca a los pueblos cavineño, pacahuara, tacana, araona y joaquiniano; y la Ley departamental para la participación de las mujeres en los procesos de planificación del departamento de Pando.

- En **el indicador 3**: se ha impulsado y fortalecido al menos dos instancias de desarrollo político y organizacional propias de mujeres en Chaco y Amazonía que coordinan y se articulan con otras instancias o actores para el desarrollo regional.

Resultado logrado: En Amazonía el Programa trabajó con las dos instancias representativa de las mujeres, la Federación de las Bartolinas Sisa a nivel departamental y la Organización de Mujeres Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia (OMINAB). También se trabajó con la Federación de mujeres Bartolina SISA, quienes en articulación con otras mujeres lograron el tratamiento de la ley mencionada anteriormente sobre la planificación a nivel departamental en Pando. En el Chaco no existe una organización exclusiva de mujeres. CERDET trabajó con las mujeres, pero no en la perspectiva de impulsar y fortalecer instancias propias de mujeres.

- **El indicador 4**, plantea que al menos 30 mujeres a nivel comunal y 20 a nivel de organizaciones matrices en la Amazonía han incrementado su participación política en los espacios de decisión a nivel local y regional.

Hay avances, la segunda líder del BOCINAB es mujer y en las comunidades las mujeres también están liderando en diferentes carteras los directorios comunales. Las mujeres cavineño desarrollaron una estrategia para acceder a espacios de poder en las autonomías territoriales indígenas.

#### 5.4. Eficiencia

- No se reportan problemas en la aplicación de los recursos planificados y ejecutados por el programa, si bien hubo recortes presupuestales, eso fue al inicio del Programa debido al tipo de cambio, por lo que el ajuste de actividades se pudo hacer desde el principio.
- Se evidencia que la labor es más eficiente de las copartes cuando operan con varios proyectos en una misma zona.

- Las principales dificultades presentadas para la ejecución del Programa de acuerdo a tiempo, pero también para el logro de resultados y de los objetivos esperados han estado relacionadas a las condiciones de contexto, que de alguna manera retrasaban los procesos y en algunos casos volvían al inicio, (explicado en el análisis de contexto), sobre todo en los temas autonómicos que requieren de voluntad política que escapa del alcance de las instituciones miembros del consorcio.
- El tiempo fue suficiente, según las copartes, ya que los problemas de contexto que pararon o hicieron retroceder algunos procesos continúan en las zonas.
- Una de las acciones que requiere más inversión económica y humana son los PGIBT, por los requisitos que pide el Estado para formalizar los mismos; esto, dicho por los técnicos de las ONGs, ya que no se efectuó un análisis de gastos. A su vez, la implementación formal de los mismos también es otro gasto adicional ya que necesita que los documentos estén firmados por profesionales del área forestal.
- La acción que requiere mayor inversión de tiempo en términos de proceso, son los SAF, porque están en camino de consolidarse y se realizan en todas las comunidades del Programa, a diferencia de los PGIBT tan solo en algunas comunidades o las iniciativas productivas en el cacao que están al nivel de parcelas demostrativas.
- La asesoría para los SAF requiere también mayor inversión de tiempo, por lo que estrategias de asesoría grupal y no individual resultaron eficientes en tiempo y recursos económicos, además que permiten un intercambio implícito de experiencia entre vecinos.
- Se ha observado que es más eficiente para continuar con los SAF si se invierte en la realización de viveros en comunidades, ya que de no tenerlos hay que hacer una inversión en la compra de los mismos e implica gasto del transporte.
- En cuanto a equipo técnico en el Chaco, es de resaltar que una mayor inversión de tiempo y destinar recursos económicos para el perfil profesional de un/a abogado/a ha sido necesario para avanzar en consolidar los resultados relacionados a tierra.
- En lo que respecta a eficiencia es importante mencionar que el uso de espacios de articulación y de oportunidades de generar conocimientos no ha sido eficiente entre las copartes, si bien había espacios potenciales de articulación faltó una mirada más integral del programa, más allá de los resultados o componentes de responsabilidad de casa coparte.

Al respecto es importante mencionar que hubo también dificultades internas en cada institución, como el proceso de fusión en CIPCA de las oficinas de Riberalta y Cobija, la disminución drástica de recursos para CEJIS en Riberalta. Ésta tuvo débil comunicación con CEDLA. La comunicación tampoco fue frecuente entre las copartes y de éstas y CEDLA; esto último afectó la posibilidad de potenciar un espacio valiosísimo de generación de conocimientos.

## 5.5. Viabilidad

En esta sección procedemos a hacer un análisis de viabilidad, entendida como la valoración preliminar del grado de sostenibilidad de los *efectos positivos* logrados con intervención del Programa. Es decir, de las posibilidades que estos efectos puedan seguir desarrollándose independientemente de intervenciones externas. Pero también, en el marco de las posibilidades de colaboración con instituciones de desarrollo que permanecen en la zona de las comunidades que fueron atendidas por el programa.

- Un primer efecto positivo logrado por el Programa en la Amazonía Norte es el de haber ampliado la base social en el proceso de seguimiento a propuestas normativas que hacen al modelo de desarrollo impulsado por los pueblos indígenas y comunidades campesinas como alternativo al modelo extractivista. El principal protagonista ha sido justamente el BOCINAB, en el norte amazónico que juega un rol político de articulación entre diferentes sectores sociales habiendo asumido una mirada proveniente de los sectores indígenas y abanderada por los campesinos y otros sectores sociales urbanos. La propuesta de Ley Integral de la Amazonía ha sido su principal tema en agenda, así como el cuestionamiento a la ley 1700 de bosque y suelo y luego la demanda de seguro campesino ante amenazas climáticas que han puesto en evidencia la fragilidad de su economía. Lo importante es que se cuenta con una agenda estratégica, pero el riesgo es la debilidad de la participación del sector indígena y la incorporación de su agenda de autonomías territoriales indígenas. El enfoque económico, por tanto, debe ampliarse a un enfoque de estrategias de defensa territorial. La viabilidad de la articulación multiactor parece estar dada y demostrada en su capacidad de mantener su autonomía pese a los embates políticos de las autoridades del gobierno central hacia las instituciones asesoras y a las dirigencias indígenas. El BOCINAB tiene en su agenda el problema de dotación de tierra a comunidades campesinas y debe consolidar con los indígenas una agenda convergente de derechos económicos sociales y territoriales que permitan posicionar a dichos sectores en una lucha que seguirá siendo larga de acceso a tierra territorio para un uso y aprovechamiento sostenible. Su articulación con instituciones de apoyo técnico y jurídico sigue siendo clave para avanzar.

- Se ha conformado una coordinadora de la mujer en el departamento de Pando que se constituye en una plataforma interesante a nivel departamental para generar espacios de planificación exclusivos para mujeres y que aparece como un ámbito multiactor con mujeres representantes indígenas en función pública, y que tiende a institucionalizarse y actuar en el ámbito de propuestas de políticas públicas desde los intereses convergentes de mujeres de diferentes sectores sociales.

- La reivindicación de la autonomía territorial del pueblo y TCO Cavineño y sus avances hacia una efectiva consolidación de gobernanza en su conversión a Entidad Territorial Autónoma, se encuentra en un estado de debilidad ante la falta de voluntad política del Estado que apuesta al ámbito municipal en detrimento de las posibilidades de ejercicio de derechos colectivos territoriales de los indígenas. Ello, aunado a un frente de penetración petrolero en la zona y que no tiene al frente a sí una organización regional indígena sólida (CIRABO), coloca en un aislamiento peligroso al liderazgo de las autoridades del pueblo Cavineño. Su agenda requiere un franco respaldo y acompañamiento en lo social, jurídico y político. Su caso es ejemplar y uno de los pocos que ha logrado sortear todo tipo de adversidades burocráticas y procedimentales en el marco de las exigencias legales. Más allá de lo formal, es de importancia estratégica contar con un apoyo que les permita gestionar con autonomía su espacio territorial, avanzando en la articulación desde el plano de su potencial económico hacia la gobernanza interna. Dese el punto de la cooperación al

desarrollo, el territorio Cavineño podría ser objeto de un accionar estratégico para demostrar la viabilidad del modelo alternativo de desarrollo en el marco de los derechos de gobernanza culturalmente fundados.

- Tanto en la zona del Chaco, como en el norte Amazónico la viabilidad de la consolidación de la gobernanza de los pueblos indígenas en el marco de sus derechos de pueblos sigue siendo un tema clave de agenda para las organizaciones como de los diferentes pueblos indígenas con presencia en estos territorios, así como su articulación con las instituciones de trayectoria de defensa de derechos de campesinos e indígenas. En este contexto, es importante contribuir al fortalecimiento efectivo de las acciones de la Coordinadora *de Defensa de Territorios Indígenas* que ha surgido en el marco del Programa, conformada por CEJIS, CERDET y CIPCA; sin duda, una instancia estratégica para avanzar en la sostenibilidad de la construcción del proceso autonómico de los territorios indígenas-campesinos. Esta articulación podría asumir la construcción de una agenda concertada con las organizaciones indígenas regionales y perfilar con claridad su accionar hacia aquellos territorios en los cuales debe concentrar su labor para alentar el avance de la conquista de los derechos colectivos de los pueblos indígenas. Sin duda, la ampliación de alianzas con instituciones como GIZ, Herencia, IPHAE y otras en el sur que trabajan en otros consorcios con CERDET pueden proveer elementos para apoyar desde una estrategia combinada en la incidencia de modelos de desarrollo económicos y de gobernanza alternativos.

- La estrategia de consolidación territorial del territorio guaraní de Karaparí, que está construyendo CERDET con la capitania APG- Zonal Karaparí es un esfuerzo significativo y que tiene características complejas y que como tal constituye un desafío técnico y jurídico, pero especialmente social y cultural. Contiene, además, la complejidad de la composición cultural diversa de campesinos y de indígenas y una gama de identidades intermedias que surgen de una situación crítica de un fraccionamiento de sus tierras y un frente complejo de penetración petrolera y de la actividad ganadera que desafían a la academia y a las instituciones de desarrollo para generar una propuesta viable que responda al ejercicio de derechos indígenas conquistados. En ese sentido, las autonomías municipales, el distrito indígena y las comunidades campesinas arman un rompecabezas frente a lo cual la inversión pública y los mecanismos fiscales para canalizar fondos del Estado, obligan a trabajar en el laboratorio político de la contradicción entre la consolidación vía municipal y vía territorial para la gobernanza autonómica. Por tanto, la discusión y la colaboración a CERDET-APG-ZK es un reto al compromiso de las instituciones para la Defensa de Territorios Indígenas, que requiere de un enfoque interdisciplinario y una apuesta política clara y convergente.

- En el plano de los modelos alternativos de Desarrollo Productivo, el Programa ha logrado avances paralelos en la experimentación y aplicación de alternativas sostenibles que abordan la seguridad alimentaria. Tanto los SAF al norte como los cultivos agroecológicos en el Chaco y en ambos, la planificación bajo los instrumentos de PGIBT están trazando vías de producción tanto a escala familiar y de subsistencia, como de incursión en el mercado. Las posibilidades de diálogo de conocimientos no fueron suficientemente aprovechadas en el espacio del Programa, pero se plantean a corto plazo, como un reto viable de construcción colectiva, con la ventaja de poder ser desarrollados en el marco de una estrategia de consolidación de territorios que demanda la canalización de fondos públicos. Las instituciones involucradas tienen posibilidades de incidir conjuntamente en el diseño de herramientas de planificación integrales a ser trabajadas con las organizaciones sociales que enriquezcan sus agendas políticas para dar viabilidad a sus territorios, arraigando a su población por mejorar en la seguridad alimentaria y de empleo e ingresos a nivel

local con la venta de excedentes al mercado. Esto, además, en la perspectiva de productos biológicos y mercados justos.

- En el caso del Chaco, el proceso de titulación de tierras comunales colectiva y los conflictos de intereses en el acceso a la tierra entre campesinos e indígenas guaraní, ha planteado un desafío interesante a CERDET en el proceso de conciliación de tierras que permite abordar el asunto de la construcción de alternativas de justicia económica a sectores pobres y despojados de tierra y medios de vida.

- La autovaloración de la población guaraní fruto del proceso de recuperación de tierras ha contribuido a su reconocimiento e identidad guaraní, ciertamente empoderado a sus miembros que han visto resultados tangibles de acceso a tierras y tierras comunales tituladas. Pero en ese contexto subsisten tensiones y actos discriminadores de la población local campesina y otros que señalan la importancia de apoyar procesos de construcción de políticas culturales y sociales hacia el respeto mutuo y la interculturalidad. La reivindicación de su lengua guaraní en el ámbito del contexto de región con presencia de tres étnias de las tierras bajas- weenhayek, tapieté y otras lenguas indígenas – quechua aymara - indica que es un asunto a incorporar tanto en las agendas de sus organizaciones como en las políticas públicas a nivel local.

- A nivel del Municipio de Caraparí se ha abierto, en el marco de la construcción de la Carta Orgánica Municipal, la posibilidad de contar con un espacio para una concejalía indígena por usos y costumbre. Es un primer paso en la perspectiva de la participación directa de los guaraní a nivel de la gobernanza municipal de la cual siguen formalmente excluidos. Sin embargo, su visibilización es un proceso que no podrá fácilmente ser revertido, sino que por el contrario, introduce un frente más en el proceso de reconocimiento de sus derechos de pueblo en el ámbito local.

- En relación a los modelos alternativos de desarrollo productivo en Caraparí, tienen un riesgo de sostenibilidad ya que se trata de un modelo con un costo alto para ser desarrollado por las familias con inversión propia, requiere de un carácter de subvención que en la medida en que no haya inversión pública no será sostenible. Existe una cultura arraigada en las familias del municipio en relación a la subvención de sus iniciativas tanto productivas, como en la esfera de sus organizaciones.

- La política del gobierno de entregar a nivel municipal la administración del Fondo Indígenas y su aplicación difundiendo un modelo productivo insostenible, ante la aplicación de los PGIBT y planes de producción agroforestal y de producción agroecológica en el Chaco están visibilizando a los comunarios de base sobre los procedimientos no consultivos del manejo de esos fondos orientados a atender a su población. El conocimiento cercano de ese accionar está abriendo oportunidades para involucrar a las comunidades en la decisión y demanda sobre esos recursos financieros para sus propios planes.

- Los planes comunales realizados en Caraparí corren el riesgo de quedar inutilizado si es visibilizado por las comunidades sólo como un instrumento de para obtener recursos del PROSOL porque en esto último se está construyendo un reglamento regional que según el Secretario de Desarrollo Productivo, obligará a las comunidades a volver a realizar sus planes comunales, no se evidenció en las comunidades visitadas que le den algún otro uso y en las consultas realizadas lo vinculan directamente con este fondo.

- El proceso de elaboración del instrumento del PGBT ha permitido - a las comunidades en las cuales se desarrolló – identificar la ubicación y cantidades de recursos potenciales de aprovechamiento sostenible. Además, desde la práctica de la recolección, ordenar su aprovechamiento y mitigar los efectos de proyectos gubernamentales que afectan su conservación. Esos elementos ya forman parte de su experiencia colectiva y participativa lo que facilita su realización futura no necesariamente como requisito ante el Estado, sino como procesos propios en sus comunidades, siendo que cuentan también con jóvenes adiestrados en los instrumentos para realizar censos.

- Los PGBT y su requerimiento de elaboración de POGI e IAPOGI por parte de las comunidades recolectoras, tiene un alto costo, que se convierte en una limitante importante que afecta la sostenibilidad de su implementación, siendo que es de valor pues es una herramienta que obliga a la planificación participativa amigable con el medio ambiente y socialmente justa. La necesidad de legalizar y formalizar esta actividad, lo cual incluye la realización de la misma por profesionales externos, la torna costosa, siendo que, si no estuviera CIPCA, en el caso de la Amazonía, generaría un gasto significativo para las familias involucradas.

- El manejo directo de los frutos tropicales asaí, cacao, por las mujeres ya no solo para el consumo, sino para la venta, ha generado nuevas experiencias de relacionamiento de las mujeres con el mercado abriéndoles nuevos horizontes laborales y organizativos.

- La coexistencia del “habilito” en algunas comunidades es una limitante de sostenibilidad para aquellas donde todavía persiste el mismo, ya que reconocen que este sistema produce dependencia.

- Hay iniciativas productivas que tienen un alto riesgo de ser insostenibles si no consideran los intereses y roles de las mujeres en las actividades productivas tradicionales. Más aún, si se trata de sociedades con insipientes ingresos para la adquisición de insumos externos a las comunidades, pero también con una cultura de no inversión de tiempo en actividades productivas intensivas.

## 5.6. Análisis del Marco Lógico y la lógica de intervención del programa

La lógica de intervención del programa y el diseño de sus estrategias ha estado marcada por el contexto político económico, en el cual, el gobierno modificó radicalmente su relacionamiento con la cooperación al desarrollo y con el movimiento indígena de tierras bajas en su definición de políticas hacia la construcción del modelo de desarrollo extractivista.

Antes de analizar en detalle el Marco Lógico del Programa, es pertinente hacer un breve comentario sobre el documento definitivo del programa, denominado “Anexo IV”. Entendemos que dicho documento es producto de un trabajo de síntesis y priorización de aquel diagnóstico realizado por expertos quienes proporcionaron a las copartes un acertado análisis de la realidad política, social y económica en torno a la cuestión territorial y el ejercicio de los derechos de pueblos indígenas y comunidades campesinas para su gobernanza. Se trata de un estudio amplio y comprehensivo que estuvo a disposición de las copartes para el diseño de la intervención del Programa y su respectiva línea de base.

De otro lado, entendemos que la línea base es un instrumento operativo que se nutre del diagnóstico y del árbol de problemas y del cual el diseño del Programa selecciona elementos para establecer estrategias de consecución de objetivos y resultados medibles para impulsar cambios sobre ciertos ámbitos de la realidad estudiada. Consecuentemente, la línea de base se formula en

atención a los objetivos y acorde a las estrategias que trazan la ruta por la cual el Programa se plantea operar. La línea de base, por tanto, proporciona elementos relevantes para formular los indicadores de objetivos y resultados.

Sin embargo, en el diseño del Programa, vemos que en el esquema del Marco Lógico hay elementos que no tienen adecuada correspondencia con el documento definitivo del programa. Identificamos que existe una debilidad en el abordaje del asunto territorial que es central en la focalización del objetivo específico del Programa. La formulación del objetivo específico es pertinente, alineado a las agendas de reivindicación de derechos de los pueblos indígenas y campesinos. Igualmente, es adecuada la formulación “apoyo a procesos de autogestión y consolidación territorial desde un enfoque de integralidad e incorporando transversales de interculturalidad, género y despatriarcalización”. Sin embargo, el foco se debilita cuando se asignan indicadores de efecto que no aportan elementos para medir dichos aspectos (integralidad, interculturalidad, despatriarcalización y género).

Son tres los indicadores seleccionados a nivel de *objetivo específico*, los cuales en conjunto no permiten medir efectivamente los avances deseables en términos de grado de autogestión y grado de consolidación de los territorios. El primer indicador de efecto refiere al reconocimiento de parte del Estado de procesos de gestión para al *control, acceso y uso* de RRNN en 6 territorios. Un primer problema identificado es que las instituciones ejecutoras del Programa no han podido respondernos con certeza cuáles son esos territorios. Más aún, algunas se referían a tierras comunitarias de origen y otras a municipios, sin poder dar cuenta a dónde apuntaban las copartes *al Programa en conjunto*. La línea base correspondiente, no da cuenta de territorios indígenas o campesinos e introduce una noción de “gestión territorial en 6 municipios”. Ello crea una ambigüedad al equiparar “territorios indígenas campesinos” con “municipios”, siendo que éstos últimos no constituyen jurisdicciones territoriales en términos de derechos de pueblos. Los verificadores – documentos tangibles - refieren tan solo a acuerdos firmados validando estatutos y reglamentos. Por lo tanto, en términos conceptuales, se relativiza el derecho territorial en cuanto derecho colectivo, reconocido por el derecho internacional de “pueblo indígena”. Y de otro lado, en términos operativos se plantea un problema de ausencia de un hilo conductor para la orientación de acciones estratégicas y la efectiva realización del programa.

El segundo indicador de efecto es puntual y refiere a la implementación de normas y reglamentos de gestión territorial, otorgando importancia al ejercicio formal de controles necesarios, sin establecer un nexo obligatorio al acceso a la tierra y los recursos naturales estratégicos en los territorios ante el abanico de realidades que enfrenta el Programa en la Amazonía Norte y zona sur del Chaco. Por último, el tercer indicador, coherente con el enfoque de priorización de género está diseñado para medir cambios. Opta por cuantificar la “participación activa” de líderes mujeres en los 6 territorios con un número absoluto de mujeres en 6 territorios (no claramente determinados) focalizándose en el liderazgo individual en lugar de la construcción de agendas de producción colectiva en torno a demandas de derechos territoriales. El verificador rescata sí, la noción de procesos de negociación de organizaciones con actores públicos, asumiendo la vinculación y o representación respecto a sus organizaciones. En resumen, los tres indicadores no resultan suficientemente focalizados para dar cuenta de la complejidad de la gestión territorial y trazar claramente el hilo conductor hacia el logro del objetivo general de empoderamiento equitativo de hombres y mujeres y la contribución a la reducción de la pobreza. El paso del nivel de objetivo específico hacia el general implica muchas hipótesis no explicitadas relativas al acceso a recursos del territorio, organización y distribución económica de beneficios y ejercicio de derechos sociales.

Consideramos que la hipótesis del marco lógico a nivel de Objetivo Específico no da cuenta de la complejidad de los elementos introducidos en el mismo, dado el contexto político social caracterizado por los problemas de debilidad organizacional de los pueblos indígenas y las fuertes presiones y amenazas para la integridad de sus territorios y la conservación de sus recursos naturales. La necesidad de atraer inversiones para los sistemas productivos y el fortalecimiento del sistema financiero no parecen ser cruciales para la realización de lo programado - como lo era la hipótesis de la falta de voluntad política de las organizaciones para avanzar en sus procesos autonómicos ante las debilidades internas y fractura del movimiento indígena; también la negativa de las políticas públicas al cumplimiento de los mandatos Constitucionales en la aplicación de los procesos jurídicos que afectan la viabilidad de las implementación de autonomías indígenas y campesinas.

En el documento definitivo del programa denominado ANEXO IV, la determinación del área de intervención del proyecto está definida en una manera poco evidente desde el punto de vista de la autogestión y consolidación integral de territorios indígenas, cuando sólo se encuentra una mención a los *Territorios Comunitarios de Origen TCO* en el caso de la descripción de la composición socio cultural de la zona priorizada. Son cuatro TCO del norte amazónico las mencionadas y luego se listan comunidades pertenecientes a municipios. Se produce una ruptura conceptual entre la noción de territorio indígena sujeto de derecho colectivo a nivel constitucional vía TIOC y la intervención que plantea la participación directa de los indígenas como “población” vía su pertenencia a 6 municipios en el caso del Norte Amazónico (lo que se sostiene sería por “demanda orgánica”) y a un municipio en el caso de Caraparí (a solicitud y convenio con la Asamblea del Pueblo Guaraní). Además, se incluyen comunidades campesinas ubicadas en 5 municipios, siendo dos municipios en los cuales el Programa identifica e incluye comunidades campesinas e indígenas (Sena y Riberalta). En ese sentido, en el ML se pierde el hilo conductor entre el territorio del pueblo indígena y las comunidades atendidas por el programa y no se establecen nexos entre indígenas y campesinos presentes en un mismo municipio. En el caso de Norte Amazónico estas comunidades indígenas no están en territorios continuos de una TCO, son comunidades aisladas en un municipio, que la final mantienen su identidad en un territorio municipal.

En la estrategia general del Programa se “identifica como el *actor del cambio* a las propias comunidades” definiendo como fundamental su fortalecimiento orgánico. Y cuando se formula la estrategia específica por problema no resulta claro el vínculo entre la “comunidad” y el “territorio ancestral” cuando se trata de definir la estrategia de consolidación de territorio de los pueblos indígenas. La formulación resulta general y poco orientadora para la acción política y demandas territoriales orientadas a lograr la concreción de autogobiernos indígenas, aunque se constituye en una estrategia pertinente en el caso de propiedades comunales campesinas e indígenas dispersas.

Con relación a la lógica de la intervención del programa en cuanto a los Resultados esperados y la hipótesis o supuestos que deberían cumplirse - no estando al alcance de los ejecutores del proyecto el control de los mismos - podemos analizar lo siguiente:

En el caso del objetivo específico del proyecto encontramos que la atracción de inversiones en los sistemas productivos que aportarían al desarrollo sostenible y el desarrollo de instrumentos financieros acorde a las necesidades de los actores locales, son supuestos que no tienen directa correspondencia con los indicadores de dicho objetivo; supuestos que se relacionarían más bien a la voluntad política del gobierno para reconocer procesos de gestión territorial de pueblos

indígenas. Parecería más bien que el Programa podría haber formulado estrategias para visibilizar y acompañar la demanda de organizaciones indígenas en el horizonte de políticas para el reconocimiento de las Entidades Territoriales Autónomas a las cuales la CPE les otorga igual rango en la estructura del Estado, que las instancias municipales y departamentales y que, por lo tanto, obliga al Estado a la asignación de recursos públicos. Es evidente que dicho camino es políticamente ignorado por el gobierno actual y por los líderes indígenas cooptados, pero es un tema de debate irrenunciable en el marco del Programa, más aún en contextos complejos donde cohabitan en los mismos espacios indígenas y campesinos (de origen indígena), que como hemos podido verificar en el terreno, en varios casos están enfrentados en disputas por el acceso a la tierra y al territorio y no por la gestión integral de sus actuales territorios, esto en el caso del norte amazónico.

El análisis del ML a nivel de resultados nos muestra lo siguiente: Con respecto al Resultado 1, vemos que el primer indicador es globalizante y no resulta muy preciso para medir cualitativamente los cambios esperados. El enfoque de interculturalidad y género resulta enunciativo pues las estrategias particulares están invisibilizadas. El cuarto y último indicador no es concordante con el resultado en términos de medición de género. La situación de las mujeres pues se enuncia en “incremento de ingresos familiares”.

Resulta difícil de seguir la lógica de pensamiento del Programa cuando en el Marco Lógico encontramos que una hipótesis de Resultado 2 – es decir lo que no podemos controlar- es que “se desarrollen mecanismos de financiamiento de la gestión territorial a largo plazo para la implementación de planes de gestión” y el Resultado 3 se formule sin involucrar a las organizaciones indígenas en el debate y concertación de mecanismos fiscales inclusivos en la agenda pública...” En otras palabras, la falta de recursos públicos en el caso de los pueblos indígenas titulados y pugnando por la titulación territorial es producto de la desatención del Estado a los derechos de autogobierno territorial y su intento de hacer de las jurisdicciones municipales *únicas instancias* locales de gestión pública, en una clara trasgresión de la CPE y los derechos de los pueblos indígenas.

Por último, en el caso del tercer indicador del *objetivo específico* referido a la participación de mujeres indígenas líderes de 6 territorios en sus organizaciones y territorios, a su vez resulta dislocado pues no apunta a un proceso orgánico de articulación socio-política con sus bases y con la organización matriz de sus territorios en la línea de defensa de sus intereses estratégicos de gobernanza y derechos colectivos de sus pueblos.

Para redondear la idea respecto al objetivo específico del Programa, la observación va en la línea de la necesidad de explicitar e identificar indicadores a nivel del objetivo específico – que es el principal en la formulación del Programa - que contribuyan a componer un panorama de *integralidad* de los territorios de indígenas y de campesinos, respectivamente. Ello requeriría la medición de alcance de elementos de control y gestión de recursos naturales estratégicos, control del espacio territorial, capacidad de gobernanza y sentido de pertenencia e identidad entre los principales. La gestión integral del territorio no puede soslayar la noción de autonomía indígena. Como sostiene Vadillo (2011) “un aspecto central que define esa reivindicación es que ya no se trata de una negociación de leyes y normas específicas, sino de reconstrucción del propio Estado y la nación...está vinculado con sus derechos, en tanto naciones y pueblos indígenas”. Consideramos que una formulación en ese sentido, hubiera orientado mejor el esfuerzo *conjunto* de las instituciones coparte del consorcio. Es a ese nivel que el efecto de las intervenciones debe sumar los aportes los cuatro componentes del Programa.

Respecto a la estructuración de cuadro del marco lógico que constituye un instrumento sintético de control del proceso de ejecución del proyecto, vemos que su presentación es compleja. Los componentes aparecen como objetivos de menor nivel y paralelos a la formulación de resultados. Ello, seguramente debe haber dificultado la ejecución consistente de la propuesta por el equipo de campo y la comprensión por los destinatarios finales del programa de dimensiones sociales y políticas.

El documento definitivo del programa es difícil de leer pues incorpora de manera descriptiva las 6 estrategias transversales- participación, equidad de género, capacidades locales, organización, derechos humanos y sostenibilidad ecológica – y no es fácil de relacionarlas con los resultados y las actividades concretas del Programa.

### 5.7. Servicios y Productos del Programa

En este capítulo hacemos una sistematización de los servicios impartidos y de los productos generados por las instituciones miembros del consorcio, en el marco de ejecución del Programa.

Entendemos por “servicios” las actividades técnicas especializadas realizadas en servicio de la población destinataria del Programa a fin de generar en ésta el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades para el cumplimiento de los resultados esperados del Programa, y así contribuir a alcanzar sus objetivos planteados. De igual manera, presentaremos los principales productos generados como resultado de los servicios prestados por parte del equipo de profesionales de las instituciones copartes - entendiendo por “productos” los elementos tangibles que fueran entregados a los destinatarios y otros actores sociales durante el proceso de implementación del Programa. De acuerdo con la información recogida en el trabajo de campo y entrevistas a personas clave, analizaremos cuando sea posible el enfoque del trabajo y el proceso de prestación de servicios, así como el acceso y uso de la población destinataria precisando sus características sociales y de género.

#### 5.3.1 Servicios prestados por CEJIS

Servicios Prestados CEJIS	Proceso de prestación de servicios y productos
<b>Fortalecimiento de capacidades</b>	<p><b>Productos:</b> no registra.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> Derechos humanos de los pueblos indígenas. Derechos colectivos de los pueblos indígenas.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> difusión y capacitación en las comunidades sobre la consulta previa libre e informada.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> la población destinataria 20 facilitadores cavineño, chácobo, pacahuara y tacana.</p>
<b>Facilitación de espacios de reflexión y análisis</b>	<p><b>Productos:</b> Agenda para la despatriarcalización de mujeres indígenas amazónicas –Hacia la transformación de las relaciones de poder y el ejercicio de nuestros derechos 2018-2021. Organización de Mujeres Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia OMINAB</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> derechos humanos de las mujeres con un enfoque de género de igualdad de oportunidades y empoderamiento político y ejercicio de derechos de los pueblos indígenas en el marco de la autonomía indígena en sus territorios.</p>

Servicios Prestados CEJIS	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> reuniones de trabajo con representantes mujeres de pueblos indígenas de la Amazonía Norte kabineñas, chácobopachauaras, arañas, tacanas y joaquininas. Asesoramiento técnico jurídico social para la elaboración de una agenda de organización de mujeres indígenas para incidir el ámbito de sus instituciones mixtas hacia la democratización de las mismas y como instrumento de negociación con instituciones del estado y la sociedad civil y articulación con el movimiento de mujeres a nivel regional. }</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> para mujeres indígenas agrupadas en OMINAB. Se produce hacia el final del Programa y no logra ser socializado con apoyo de éste.</p>
<p><b>Acompañamiento a organizaciones y dirigentes</b></p>	<p><b>Productos:</b> Complementación de aspectos de género en el Estatuto Autonómico territorial Cavineño. Estatuto Autonómicos del pueblo Kavineño revisado. 7 planes comunales de manejo de recursos naturales en TIM II participativos con enfoque de género y gestión de riesgos en comunidades de los tres pueblos indígenas del territorio Multiétnico II. 7 estatutos orgánicos comunales (marco normativo y administrativo) en Territorio Multiétnico.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> derechos colectivos de los pueblos indígenas para ejercer gestión territorial y gobernanza según usos y costumbres. Enfoque de género y gestión de riesgos (planes comunales).</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> en el municipio de Reyes, apoyo jurídico político en el proceso autonómico territorial de pueblo Cavineño en su TCO Cavineña. Apoyo a dirigentes para incidencia. Apoyo logístico para facilitar su comunicación y vinculación con representantes y comunidades de base. Apoyo técnico a OMINAB en la construcción del Estatuto Autonómico Territorial Cavineño desde la visión de género y en las actividades de campo realizadas por el Ministerio de Autonomía. Asesoría organizativa y asistencia jurídica en la elaboración de sus Estatutos autonómicos; asesoría al Territorio Multiétnico II en la elaboración de estatutos comunales y avances en la conformación del órgano deliberativo autonómico.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> pueblo caviñeno, hombres y mujeres asistentes a reuniones y asambleas comunales. Grupos de hombres y mujeres de comunidades del territorio Multiétnico II.</p>

### 5.3.2 Servicios prestados por CIPCA

Servicios Prestados CIPCA	Proceso de prestación de servicios y productos
<p><b>Capacitación y Formación de gestores forestales y agroforestales</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Programa de Capacitación de gestores forestales y agroforestales.</li> <li>b) Láminas informativas (Beneficio de Sistemas Agroforestales, Funciones Ecosistémicas de la Amazonía).</li> <li>c) Reporte Informativo, agosto 2015, Sistemas agroforestales en la Amazonía Boliviana una valorización de sus múltiples beneficios.</li> </ul>

Servicios Prestados CIPCA	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p><b>Enfoque de trabajo:</b> transferencia de conocimientos técnicos para el desarrollo sostenible adaptado a las características del ecosistema.</p> <p><b>Proceso de prestación:</b> proceso estructurado de capacitación para gestores forestales y agroforestales. Capacitación teórica práctica para implementación de sistemas productivos. Los gestores son propuestos y elegidos por las comunidades a las cuales se les sugiere pueden elegir a hombre y mujeres. La decisión final de la elección queda en la comunidad. Intercambio de experiencias entre comunidades con participación de hombres y mujeres para motivar a las comunidades a adoptar dichas modalidades de producción (SAF PGIBT).</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) 16 comunidades campesinas con territorios comunitarios del Norte Amazónico. 8 gestores forestales (forestales y agroforestales) de los cuales 2 eran mujeres quienes no permanecieron en las comunidades y dejaron de ejercer su función.</p> <p>b) público en general</p> <p>c) público en general</p>
<p><b>Asistencia técnica forestal</b></p>	<p><b>Productos:</b> Planes de Gestión Integral de Bosques y Tierra (PGBIT) en tres municipios en Filadelfia, Bella Flor y Puerto Rico (5 planes en Puerto Rico aprobados) y 2 en elaboración. Incluyen censo, mapas y planes anuales operativos POGI.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> Elaboración participativa de planes integrales de manejo sostenible de recursos naturales maderables y no maderables. Se promueven prácticas que garanticen la producción de alimentos y la generación de ingresos.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> transferencia de una herramienta formal de gestión territorial desarrollada por el Estado Plurinacional, a través de la Autoridad de Fiscalización y Control de Bosque y Tierra (ABT), para facilitar a las organizaciones comunales su elaboración participativa y el aprovechamiento ordenado y planificado de los recursos naturales. Promueven la participación de hombres y mujeres en la identificación del potencial de las áreas boscosas de su comunidad.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> participación activa de hombres y mujeres de las comunidades en la fase de identificación del potencial de bosque, en la elaboración de planes operativos (POGI) y en la toma de decisiones de proyectos productivos.</p>
<p><b>Asesoría a organizaciones campesinas para procesos de incidencia en políticas públicas</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) La propuesta de Ley de Desarrollo Integral de Amazonía Norte ajustada.</p> <p>b) Propuesta de Ley departamental para mujeres.</p> <p>c) Tres Láminas informativas BOCINAB (Sobre plataforma BOCINAB, Ley de Bosque y Suelo y Seguro Agroforestal Amazónico, y Ley Integral de Amazonía)</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b></p> <p>Promoción de articulación entre organizaciones indígenas, campesinas, y entre instituciones de desarrollo que operan en la región (Herencia, GIZ, Caritas).</p>

Servicios Prestados CIPCA	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p><b>Proceso de prestación de servicios:</b></p> <p>a) Asesoramiento técnico organizativo y jurídico a BOCINAB, instancia de coordinación que aglutina actualmente las federaciones sindicales campesinas de Pando, Vaca Diez en el Beni, Central de Guayaramerín, Regional Campesina de Madre de Dios y a la Central Indígena del Norte de La Paz. (No incluye a CIRABO).</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) BOCINAB</p> <p>b) Articulación de mujeres indígenas e instituciones y organizaciones rurales y urbanas presentación a Asamblea Departamental.</p> <p>c) Público en general.</p>
<p><b>Contratación de servicios especializados</b></p>	<p><b>Productos:</b> Un plan de negocios transformación de producto de bosque asaí para la comunidad de (Petronila).</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> producción de acuerdo a normas sanitarias de procesamiento de alimentos</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> contratación de servicios técnicos especializados para el asesoramiento en la implementación de unidades de transformación de frutos de bosques (asaí).</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> unidades productivas de grupo de comunarios/as involucrados en iniciativas productivas.</p>

### 5.3.3 Servicios prestados por CERDET

Servicios Prestados CERDET	Proceso de prestación de servicios y productos
<p><b>Difusión e incidencia política</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Video sobre las cartas orgánicas (7 min.), Jingles radiales,</p> <p>b) 800 cartillas sobre Carta Orgánica Municipal de Karaparí “Nuestra Lucha” Lo que conquistamos en la carta orgánica municipal de Caraparí.</p> <p>c) Convenio Interinstitucional de Cooperación el CERDET, Asamblea regional del chaco Tarijeño y la APG – ZK Asamblea del Pueblo Guaraní de la Zona de Karaparí.</p> <p>d) Reglamento de PROSOL enriquecido.</p> <p>e) Acta de Cooperación firmada con el Honorable Consejo Municipal de Caraparí para la socialización de las adecuaciones de la Carata Orgánica Municipal)</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b></p> <p>a) +b) Apropriación del contenido de la Carta Orgánica Municipal por las comunidades guaraníes e introducción de derechos de los guaraníes en la autonomía municipal indígena con enfoque de género.</p> <p>c) Ejercicio de derecho a participación como pueblo indígena en asuntos que los afectan.</p> <p>d) Enfoque agroecológico en asistencia de PROSOL a pueblos indígenas.</p> <p><b>Proceso de prestación:</b></p>

Servicios Prestados CERDET	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p>a) Elaboración de video por el equipo técnico local y contratación de servicios para difundir el contenido de la carta orgánica municipal.</p> <p>b) Apoyo logístico Concejo Municipal de Karaparí para difusión de contenidos de carta orgánica en comunidades. Coordinación con APG-ZK. La carta orgánica aún debe ser sometida a referéndum para su aprobación. 13% de artículos incluyen elementos de cultura guaraní y reconoce la creación y aprobación del distrito indígena en base a usos y costumbres.</p> <p>c) Socialización del “Estatuto Autonómico Regional del Gran Chaco” a 20 capitanías que conforman la APG-ZK.</p> <p>d) Directiva de APG-ZK y dirigentes comunales en análisis y propuestas para nuevo reglamento de PROSOL.</p> <p>e) Asesoría a APG-ZK para alianza con la Asamblea Regional del Gran Chaco, para que participe como sector indígena en el proceso de construcción de la propuesta del Gran Chaco al Pacto Fiscal Nacional.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) +b) Para su difusión en el centro poblado y las comunidades. Aún no se han difundido las cartillas y deben contar con el visto bueno de autoridades municipales.</p> <p>c) Difusión de estatuto regional en 20 comunidades guaraníes. c) Directiva APG-ZK hombres y mujeres dirigentes.</p> <p>d) Principalmente mujeres en iniciativas productivas y también hombres.</p> <p>e) Dirigentes de capitanías comunales y Capitanía APG- ZK</p>
<p><b>Fortalecimiento organizativo y defensa territorial</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Estatutos y Reglamentos comunales y zonales revisados para incorporar participación plena de las mujeres en sus estructuras.</p> <p>b) 8 Planes de Desarrollo Comunal (Iguoperenda (La Mesada), Ñaurenda (Rio Negro), Ñakaguazu, Cañon los Sauces, Mborebirenda (Cañitas), Arorenda, Mberirenda (Acherai), Ikuarenda (San Lorenzo). Un diagnóstico comunal participativo en Tentami (Laime) para hacer plan comunal.</p> <p>c) Un Plan de Vida o Plan de Gestión Territorial Indígena PGTI que consta de dos documentos un diagnóstico y la propuesta del plan estratégico.</p> <p>d) Acuerdos de conciliación de tierras.</p> <p>e) Diagnóstico de la participación de las mujeres en la vida orgánica.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b></p> <p>a) Enfoque de género de empoderamiento atención a necesidades estratégicas para incorporar a mujeres en actividades productivas de pequeña escala.</p> <p>b) Autogestión y consolidación territorial. Planificación participativa.</p> <p>c) Estrategia de autogestión integral de territorio.</p> <p>d) Asesoría técnico jurídica en coordinación con instituciones públicas (INRA)</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b></p> <p>a) fortalecimiento de capacidades basada en estrategia de seis componentes P.I.S.E.T.O (Producción, Infraestructura, Salud, Educación, Tierra territorio, Organizativo) a nivel zonal como comunal, clarificando roles, competencias y derechos. Visibilización de roles políticos de mujeres dirigentes.</p> <p>b) Intercambio de experiencias en temas territoriales zona Machareti sobre avances y problemas de APG Machareti con su plan de ocupación territorial con</p>

Servicios Prestados CERDET	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p>ganadería apoyado por CIPCA y experiencias de mujeres productoras organizadas en Yapacaní.</p> <p>c) Asistencia técnica con metodologías participativas en elaboración de planes comunales y consolidación en gabinete de documento de Plan de Vida.</p> <p>d) Reuniones comunales para la resolución de conflictos, en el marco del desarrollo de la estrategia de reconstitución territorial, liderados por la dirigencia zonal responsable de tierra territorio. Conciliaciones para definir acuerdos territoriales entre partes con presencia de técnicos del INRA departamental y el Juez del Tribunal agroambiental.</p> <p>e) Promoción de encuentros de jóvenes hombres y mujeres para fortalecer su participación e las organizaciones.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> a) dirigencia guaraní APG ZK; b) hombres y mujeres de las comunidades indígenas de comunidades presididos por sus autoridades propias. c) Hombres y mujeres con planes comunales en marcha d) Propietarios de terrenos con títulos privados y/o comunales hombres y mujeres. e) Jóvenes mujeres y varones con potencial de liderazgo.</p>
<p><b>Asesoramiento técnico y capacitación en modelos productivos</b></p>	<p><b>Enfoque de trabajo:</b> agroecológico, climático, y de gestión de riesgos. Policultivos.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> a) Chacos experimentales con productos agropecuarios en comunidades indígenas con escaso terreno agrícola. Cultivos agroecológicos para el consumo familiar y excedentes para el mercado local. Uso de elementos fertilizantes y de control de plagas con elementos naturales no contaminantes. Cosecha de agua y riego por aspersión y riego por goteo. Asistencia técnica con seguimiento cercano. Generación de conocimientos realizado bajo el enfoque de construcción colectiva del conocimiento. Método de Escuelas de campo. Promoción de participación en ferias agropecuarias b) Talleres de capacitación para mujeres y directiva para identificación, elaboración, gestión y ejecución de iniciativas productivas. b) Capacitación en coordinación con ABT en directrices y normativas sobre los planes de gestión Integral de Bosques, con especial interés sobre reglamentación de desmontes ilegales.</p> <p><b>Productos:</b> Diseño de proyectos “Dotación de plantines para la producción de cítricos en la comunidad guaraní de Ñaurenda (Rio Negro). “Dotación de plantines para la producción de cítricos en la comunidad guaraní de Guabiyurenda (Cañón Sauce).</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> a) mujeres de comunidades indígenas en terrenos escasos con agricultura en grupos familiares en comunidades que procuran titulación de tierras colectivas. b) Comunidades con bosques maderables.</p>
<p><b>Investigación</b></p>	<p><b>Enfoque de trabajo:</b> enfoque de género y desarrollo.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> El equipo técnico realizó levantamiento de información de campo y utilizó también información secundaria.</p> <p><b>Productos:</b> Diagnóstico sobre el rol y participación de las mujeres en la vida orgánica de la APG ZK.</p>

Servicios Prestados CERDET	Proceso de prestación de servicios y productos
	<b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> para mejorar la intervención de la institución en cuestión de enfoque de género
<b>Sistematización de experiencias</b>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Documento de sistematización del Proceso de Reconstitución territorial de la asamblea del pueblo guaraní (APG-ZK).</p> <p>b) Sistematización de Propuesta de modelo de desarrollo para el chaco tarijeño.</p> <p>c) Documento de Plan de desarrollo comunal organización capitanía comunal indígena guarani Kereimbarenda.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> sistematización prospectiva y retrospectiva de procesos participativos de defensa legal y desarrollo productivo.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> documentos elaborado por el equipo técnico local recogiendo la experiencia de trabajo:</p> <p>a) de defensa legal de territorios en conflicto y no titulados o en proceso de demanda. Defensa de derechos colectivos sobre la tierra y territorio ancestral del pueblo indígenas guaraní. Se muestra la modificación de la modalidad de titulación de propiedad individual a propiedad colectiva.</p> <p>b) Sistematización de prácticas agroecológicas y mejoras de uso y acceso al riego basados en asistencia técnica directa a comunarios hombres y mujeres.</p> <p>c) Proceso de construcción con metodologías participativas y participación activa de mujeres y hombres adultos y jóvenes.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) Dirigido a la organización local guaraní, a las instituciones coparte del consorcio, académicos y público en general. Documento aún en borrador en revisión para su publicación y difusión.</p> <p>b) Dirigido a las copartes, entidades públicas locales de desarrollo y privadas y público en general. Alternativa de la inversión pública, para crear una política, replicar y difundir.</p> <p>c) Capitanía zonal Karaparí y comunidades indígenas, instituciones copartes y entidades públicas de desarrollo local en cuanto herramienta de planificación.</p>

### 5.3.4 Servicios prestados por CEDLA

Servicios Prestados CEDLA	Proceso de prestación de servicios y productos
<p><b>Investigación, información y análisis</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Estudio “Estado de situación de las políticas estatales y los presupuestos públicos en la lucha contra las violencias a las mujeres”, estableció que el Estado boliviano todavía no cuenta con partidas presupuestarias específicas para las políticas de género ni para la lucha contra las violencias a las mujeres”.</p> <p>b) Reporte de inversión municipal en igualdad de género. Programas y montos de inversión para la eliminación de las desigualdades de género en municipios de la Amazonía y el Chaco. Serie Grupo sobre Política Fiscal y Desarrollo 20, Diciembre 2017.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b></p> <p>a) análisis de políticas estatales con enfoque de género para determinar situación de aplicación de acciones frente a violencia de género.</p> <p>b) asignación de recursos en ámbitos estratégicos para la gestión de territorio desde una mirada de equidad de género.</p> <p><b>Proceso de prestación:</b></p> <p>a) Recopilación de información de fuentes secundarias de instituciones Estatales y procesamiento técnico por equipo interdisciplinario de CEDLA.</p> <p>b) Organiza información y la procesa de manera didáctica para proveer argumentos para el debate que las organizaciones de mujeres indígenas promuevan en sus territorios, contribuyendo a construir demandas de políticas que respondan a sus necesidades específicas.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) público en general. b) Organización de mujeres indígenas</p>
<p><b>Difusión e incidencia política</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Control Ciudadano BOLETÍN DE SEGUIMIENTO A POLÍTICAS PÚBLICAS - SEGUNDA ÉPOCA - AÑO XIII - Nº 31 diciembre 2017</p> <p>b) Audiovisual: posicionar una lectura de línea base sobre los desafíos de una reforma fiscal en Bolivia.</p> <p>c) Web de radio ERBOL: infografías producidas para el evento del 27 de septiembre denominado MAS RECURSOS PARA MAS DERECHOS. Evento de Yacuiba se transmitió y tuvo 242 observadores.</p> <p>d) 10 notas informativas ERBOL: entrevistas a autoridades originarias, en idioma aymara a fin de llegar a otro tipo de actores campesinos,</p> <p>e) Programa radial Hagamos Democracia ERBOL: sobre la situación e importancia que dan los municipios de la amazonia a la problemática de género.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> sistematización prospectiva sobre temas fiscales para incidencia.</p> <p>a) Perspectiva de género, para conocer cuál es el gasto municipal asignado para lograr la reducción de las brechas de género en inversión municipal. (b,c,d,e). Enfoque multiactor para llegar a público a nivel nacional.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b></p> <p>a) El estudio analiza el presupuesto público de los gobiernos municipales de: Cobija, Filadelfia, Puerto Rico (Pando), Riberalta, Reyes (Beni) y Carapari</p>

Servicios Prestados CEDLA	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p>(Tarija). Busca identificar: i) la inversión focalizada en mujeres, ii) la inversión en corresponsabilidad social y pública en el cuidado de la familia y reproducción social; iii) la inversión en cultura de igualdad y iv) la inversión para la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres.</p> <p>b) En todos los demás casos recopila información producida por su institución y en eventos copartes para sistematizarlos y difundirlos.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> a) copartes y públicos en general. (b,c,d,e) Público en general a nivel nacional y público aymara hablante.</p>
<p><b>Promoción de articulación de actores: espacios multiactores</b></p>	<p><b>Productos:</b> No se han sistematizado eventos de articulación de actores (a excepción del de Yacuiba realizado por OXFAM Intermon)</p> <p><b>Enfoque:</b> debate, concertación y ajuste de las propuestas o lineamientos de política pública vinculados a los mecanismos fiscales elaborados en el proyecto.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b></p> <p>a) Taller “Lineamientos de política pública subnacional para fortalecer las políticas de lucha contra la violencia hacia las mujeres y la reducción de brechas de género: PSG un instrumento fiscal para orientar la asignación y debate”. Riberalta, 28 y 29 de agosto 2017</p> <p>b) Taller PROGENERO y articulación de mujeres de la Amazonía en el marco del Grupo Sobre Política Fiscal y Desarrollo se realizó en un municipio de la amazonia, análisis sobre la problemática de género, en especial el de violencia. 25 Y 26 de setiembre.</p> <p>c) Realización de seminario “Más Recursos para más Derechos” debate y socialización de información y propuestas para una reforma fiscal en el país. Tuvo dos paneles. 27 de setiembre.</p> <p>d) Realización de “Encuentro de Análisis de Coyuntura y Situación sobre las Autonomías en la Región del Chaco” Yacuiba el 25 de octubre.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social)</b></p> <p>a) 37 personas y el segundo día 38 Federación de Fabriles, Bartolina Sisa, Federación Única de trabajadores Campesinos, Junta de Padres, Organización Territoriales de Base (OTB) y la Asociación de Personas con Discapacidad, PROGENERO, Representantes de la Articulación de Mujeres, y de municipio de Riberalta, la Asamblea Permanente de Derechos Humanos, la Federación de las Juanas.</p> <p>b) Sin dato.</p> <p>c) Presencia de organizaciones sociales, organizaciones indígenas, academia, y actores del sector público. 269 personas (49% mujeres) por la mañana, 220 personas por la tarde. Según PERISCOPE 1.418 personas vieron y reprodujeron los videos del evento,</p> <p>d) Asistieron 115 personas</p>
<p><b>Asesoría técnica a entidades matrices en formulación de propuestas</b></p>	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Una Guía para la conformación de empresas municipales. Serie Grupo sobre Política Fiscal y Desarrollo 23, diciembre 2017</p> <p>b) Una Guía para la conformación de fondos públicos. Serie Grupo sobre Política Fiscal y Desarrollo 24, diciembre 2017</p>

Servicios Prestados CEDLA	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p><b>Enfoque de trabajo:</b> a) informar los aspectos esenciales que deben considerarse al momento de crear una empresa pública municipal pública o mixta. Generación de condiciones económicas en el territorio y el fortalecimiento del financiamiento público son condiciones básicas para la viabilidad y consolidación de las autonomías indígenas. b) informa los aspectos esenciales que deben considerarse al momento de crear fondo público y proporciona un esquema que puede ser base del fondo público o mixto.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b></p> <p>a) promueve debate y análisis sobre tres mecanismos que pueden contribuir al control y gestión territorial de las autonomías indígenas; asignación de recursos estratégicas de los territorios en ámbitos a partir del diálogo multiactor en el nivel local; apalancamiento de recursos público privados a iniciativas priorizadas para el territorio.</p> <p>b) La guía proporciona instrumentos jurídicos y técnicos para analizar la pertinencia e impulso de la creación y el funcionamiento de fondos públicos, y en ese marco informar sobre los elementos básicos que debe conocerse para transferir recursos a proyectos productivos o sociales comunitarios en la correspondiente jurisdicción municipal.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> municipios en el área del Programa y municipios del país en general. Herramienta para organizaciones indígenas</p>
Capacitación	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Listas de proyectos de acuerdo a 5 categorías de análisis de PSG</p> <p>b) Propuestas de proyectos municipales: Concientización sobre trata y tráfico de personas; Empoderamiento a las mujeres sobre sus derechos Ley N° 348 (ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia); y Prevención de embarazos en adolescentes.</p> <p><b>Enfoque:</b> análisis de presupuestos públicos con enfoque de género para determinar brechas en aplicación de fondos</p> <p><b>Prestación de servicios:</b></p> <p>a) Curso de capacitación y transferencia de la metodología Presupuestos Sensibles al Género: generar capacidades en concejales transfiriendo instrumentos que aporten con argumentos para sus acciones.</p> <p>b) Mesas de trabajo con concejales para construir capacidades aplicación de metodología para el manejo de los PSG, en los presupuestos de sus municipios y se compartió con ellas resultados de la investigación realizada de PSG en 6 municipio, (: Cobija, Filadelfia, Puerto Rico, Reyes, Riberalta y Carapari).</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> a) Concejales de los municipios de Gonzalo Moreno, Porvenir, Filadelfia, Cobija y San Lorenzo, y algunos técnicos y presidenta de la Asociación de Concejales de Pando</p>

### 5.3.5 Servicios prestados por OXFAM

Servicios Prestados OXFAM	Proceso de prestación de servicios y productos
Seguimiento del programa	<p><b>Productos:</b></p> <p>a) Instrumento de información SEA; Informes de Seguimiento del Programa al 60% de ejecución; Informe de Seguimiento del Programa al 30% de ejecución;</p> <p>b) Documento Publicado “Autonomías y gestión territorial en el chaco boliviano” que sistematiza “Encuentro de Análisis de Coyuntura y Situación sobre las Autonomías en la Región del Chaco” Yacuiba el 25 de octubre.</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> sistematización y análisis de información generada por las copartes de sus intervenciones planificadas en el marco del Programa diseñado participativamente.</p> <p><b>Proceso de prestación:</b></p> <p>a) Sistematización de información en base a reportes periódicos de las copartes.</p> <p>b) Sistematización de un evento.</p> <p>En base al evento de Yacuiba, se elaboró un documento síntesis del debate y reflexión.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b></p> <p>a) En el caso del SEA dirigido a personal de gerencia y administración de las copartes del Programa para la presentación sintética de informe de avance de actividades.</p> <p>b) Evento de Yacuiba para copartes, organizaciones indígenas y municipios involucrados, así como público en general.</p>
Generación de Conocimientos	<p><b>Productos:</b> Actas de reuniones (no tuvimos acceso a las mismas)</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b> participativo de análisis colectivo en espacios del Comité de Gestión.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> Facilitación de espacios de análisis y discusión sobre temas ejes del Programa relativos a autogestión territorial y modelos de desarrollo alternativos.</p> <p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> instituciones copartes a través de sus delegados al Comité de Gestión del Programa; ejecutivos y administradores de las copartes.</p>
Asesoría técnica especializada	<p><b>Productos:</b></p> <p>Memoria de taller; intercambio de experiencias de líderes respecto a la participación política y productiva de las mujeres en las realidades de El Chaco y Amazonía Boliviana 7 y 8 de marzo, 2016</p> <p><b>Enfoque de trabajo:</b></p> <p>Género de empoderamiento y despatriarcalización. Enfoque de trabajo de recopilación de relatos y testimonios de mujeres expuestos en taller con participación de representantes de agencias de desarrollo. Metodología del taller “de escucha activa”.</p> <p><b>Proceso de prestación de servicios:</b> convocatoria de especialistas en género en la modalidad de consultoría para generar espacio de reflexión e intercambio de experiencia en temas de interés estratégicos de género y despatriarcalización para líderes mujeres indígenas de Amazonía y El Chaco, y equipos técnicos de las copartes.</p>

Servicios Prestados OXFAM	Proceso de prestación de servicios y productos
	<p><b>Acceso y uso por destinatarios (género y social):</b> Asistieron 14 mujeres indígenas líderes de las organizaciones y comunidades destinatarias del Programa.(OICA-Organización Indígena de Cabineños de la Amazonia; Asamblea del Pueblo Guaraní; Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia CENAMIB .; Lideresas en procesos sociales del País Vasco; mujeres profesionales ligadas al trabajo sobre temas socio-políticos, productivos y fiscales con mujeres; técnicos de las ONG's locales parte del Programa Vasco; técnicos de Oxfam-Intermon. No se reporta seguimiento a ese proceso de parte del personal técnico de las copartes.</p>

## 6. Lecciones Aprendidas

### Sobre el diseño del programa y Marco Lógico

1. El instrumento del esquema del Marco Lógico con una construcción más simple y completa podría haber permitido su utilización eficaz y eficiente de parte de los diferentes miembros de los equipos ejecutores de las copartes, y ser un instrumento para socializar con los destinatarios clave a fin de generar un compromiso recíproco y proceso de reflexión conjunta en el marco de los objetivos que atienden su problemática, contribuyendo a una intervención altamente participativa.

2. El diseño del Programa sin una estructura de componentes clave explicitando estrategias diferenciadas acorde a la realidad de los sujetos sociales y las áreas territoriales de intervención no evidencia las diferencias y sus correspondientes acciones y productos particulares, necesarios para avanzar en el proceso de intervención en función de un *objetivo compartido*, y por lo tanto dificulta la comprensión de la lógica de intervención del Programa, el análisis comparativo, necesario para la reflexión orientada a generar nuevos conocimientos, tanto en el campo metodológico, como en el de contenidos temáticos.

3. En el Comité de Gestión OXFAM Intermon impulsó el intercambio y alentó el debate en el Comité de Gestión, sin embargo, tiene sus limitaciones si no se tiene un rol de liderazgo claro, no se planifican las labores del liderazgo y de las tareas de articulación y no se asignan recursos para este rol. Hubiese sido muy productivo si se hubiese sistematizado las discusiones y reflexiones que se dieron en ese espacio y que determinaron ajustes y reorientaron acciones y recursos durante el proceso de implementación.

4. Una mayor eficiencia de un programa con varias copartes en términos de generación de conocimiento, requiere planificar un resultado con sus respectivos indicadores para definir el alcance de la *colaboración* entre copartes y la sinergia de sus acciones particulares.

5. La producción de documentos de análisis breves hubiese permitido retroalimentar oportuna, progresiva, y sistemáticamente a los equipos técnicos que no asistieron al Comité de Gestión, proporcionado material para la profundización de dichos temas.

6. Hubiese sido pertinente propiciar el diálogo interdisciplinario e interinstitucional dentro de las copartes del Programa para abordar el asunto de acceso a recursos públicos desde las tensiones entre municipios y territorios indígenas, considerando las barreras que la acción política del

gobierno impone a los indígenas en el camino de realización de sus derechos de pueblo a ser realizados en la conformación de Entidades Territoriales Indígenas.

### **Sobre las estrategias de implementación del programa**

7. Sin un posicionamiento crítico frente a los requerimientos formales de las instancias públicas que se constituyen en impedimento para el desarrollo con un enfoque en autogestión y fortalecimiento de sus autonomías, no es posible lograr efectos de largo plazo, en este entendido, tener la experiencia práctica de la implementación de normativas gubernamentales permite evidenciar limitantes a ser agendadas por las organizaciones sociales.

8. Ha sido útil articular a más organizaciones en la implementación del programa pues ello aporta a obtener una mirada más integral de la problemática y de sus propuestas de solución. Por ejemplo, en Norte Amazónico incorporar a la Iglesia Católica y a IPHAE en el ámbito de la agroecología con experiencias concretas, logró incorporar elementos que no estaban visualizados.

9. La formación de capacidades es un asunto permanente, ya que los/as líderes de las organizaciones sociales cambian de generación en generación, y se requiere trabajar el “semillero” todo el tiempo; estos procesos deben acompañar siempre aprendizajes sobre la práctica de las agendas que ellos/as acompañan.

10. Respaldo con datos técnicos los modelos productivos alternativos contribuyen a darle sustento técnico y aumentan la posibilidad de ser escuchados, apropiarse del modelo y utilizarlo para su replicabilidad. Lo mismo vale para procesos de incidencia, por ejemplo, la experiencia de elaboración e implementación de PGIBT en la Amazonía, permite levantar sus limitaciones y los temas efectivos de incidencia para el cambio.

11. El trabajo de incidencia que fue fortalecido por las copartes a nivel local requirió una estrategia de acompañamiento a nivel nacional, para que las propuestas elevadas hacia esos niveles no queden en análisis, para llamar la atención de actores entre otros aportes.

12. La articulación con actores diferentes a los tradicionales (indígenas o campesinos solos), logra generar espacios y oportunidades ampliadas, y podría disminuir riesgos de cooptación (ej. BOCINAB)

13. Los intercambios de experiencia que aportan en la generación de nuevas ideas a quienes participan, generan inquietudes por realizar cambios en sus zonas de vida, requieren de análisis y reflexión posterior pues existe el riesgo que se adopten ideas para la innovación tecnológica no apropiadas dentro del marco de sus actividades tradicionales agrícolas/pecuarias, como en el caso del uso de glifosato en control de hierbas en SAFs, comunidad La Conquista.

### **En los temas abordados por el programa:**

#### ***Los modelos económicos alternativos***

14. Existen intereses diferenciados por parte de los/as destinatarios de SAFs, algunos lo visualizan para su seguridad alimentaria, otros como una alternativa de generación de ingresos, por lo que se hace necesario generar otras propuestas de sistemas agroforestales que articulen la generación de ingresos y la producción de alimentos a corto plazo (piña, papaya, chirimoya, plátano) o plantearlo como parte de un proceso.

15. Hay información técnica que no se encuentra en investigaciones realizadas que se requiere para promover y fortalecer los diferentes modelos alternativos, por ejemplo, las variedades de cacao más productivas, un análisis del potencial que tiene el bosque chaqueño para aportar en la conservación del territorio, entre otros temas, que requieren posiblemente una articulación con la academia.

16. Las innovaciones tecnológicas utilizadas están incrementando la productividad y calidad de la producción (riego de precisión, abonos orgánicos del suelo, abonos vía foliar, uso de técnicas de podas, maquinaria para procesamiento, otros).

17. El riego como innovación tecnológica para mejorar la productividad en la producción agrícola y de sistemas agroforestales ha sido una medida que está aportando a la resiliencia al cambio climático como la sequía prolongada en Amazonía.

18. Los SAF protegidos por monte alto, o rodeados, ha demostrado mitigar los riesgos de incendios por chaqueos vecinos, unidos con prácticas oportunas de poda, además ha permitido acelerar el crecimiento de especies que normalmente duraban más años en SAFs realizados en campos más abiertos y sin mucha actividad.

19. La medición de los efectos en los modelos alternativos no solo tiene que estar en relación a la iniciativa productiva sino es importante tener indicadores de resiliencia respecto al bosque (experiencia de CIPCA).

#### ***Género***

20. Trabajar con las organizaciones de mujeres a nivel meso no es tan efectivo si no se trabaja a nivel de bases de manera articulada, disminuye el potencial riesgo de cooptación, se construyen agendas legítimas de las mujeres y permite una estrategia más efectiva de incidencia.

21. Con mujeres, se ve que no hay una participación continua y tiene que ver con su situación y condición en sus familias, sobre todo con la pareja, además de la falta de autonomía requiere ajustar la estrategia con ellas identificando las causas y realizando procesos de formación, de forma no individual sino más grupal.

#### ***Consolidación de territorios***

22. Las intervenciones diferenciadas realizadas por las tres instituciones que operaron en el Norte Amazónico – CEJIS y CIPCA – y en el sur – CERDET – muestran la necesidad de efectuar efectivamente intervenciones integrales para la consolidación territorial. En el marco del Programa habría que otorgarles un espacio de intercambio y análisis más profundo a las estrategias adoptadas. En este sentido, CERDET muestra avances hacia una articulación de los enfoques agroeconómico, jurídico y de gobernanza. Las modalidades de gobernanza y la gestión económica son ámbitos fundamentales, en el proceso de consolidación que siguen siendo un reto en los territorios titulados colectivamente de pueblos indígenas del norte amazónico, hoy amenazados por presiones económicas y políticas y, donde es urgente abordar su problemática integralmente para un avance hacia la soberanía de Entidades Territoriales Autónomas.

23. Se debe trabajar el empoderamiento de la gente y la apropiación de los procesos relacionados a tierra y territorio bajo un enfoque de derechos de pueblos indígenas y no sólo impulsando un instrumento formal, el proceso es importante en la construcción de los instrumentos.

24. En el tema productivo el enfoque de la cultura guaraní, en la teoría y en otros contextos de comunidades con acceso a tierra-territorio ha funcionado, a diferencia del contexto de Caraparí, donde los proyectos deben insertarse en una realidad en la cual es de todos y de nadie, tomando en cuenta la interculturalidad que existe, hay una mezcla indígena con campesina, requiere replantear el tema productivo.

### ***La incidencia en el sector público***

25. En las estrategias de incidencia política, una lección aprendida ha sido la importancia de incorporar a una diversidad de actores – incluyendo a instituciones técnicas especializadas – para fortalecer la acción política conjunta. En el caso de la Amazonía Norte, la articulación efectiva para asesorar al Bloque de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia a fin de dar respuesta a las observaciones realizadas por las autoridades nacionales a la Propuesta de Ley Integral de la Amazonía, es un caso valorado, al haber logrado un espacio efectivo de interlocución hacia la modificación la propuesta de ley. Otro ejemplo de incidencia, ha sido la articulación de las mujeres en el departamento de Pando entre profesionales urbanas, Federación de Mujeres Bartolina Sisa y mujeres indígenas en el espacio de la Asamblea Departamental de Pando, con una propuesta cercana a su aprobación para institucionalizar el tratamiento de la problemática de las mujeres y su representación directa en las instancias de planificación departamental.

26. En el caso del Chaco, CERDET menciona que antes no tenían mucha relación interinstitucional, y con el municipio se lo veía como un actor enemigo del pueblo guaraní y ellos eran como la ONG que vienen a mal acostumbrar el pueblo guaraní, de un tiempo a esta parte ha venido a cambiar el escenario, y se ha hecho recién una valoración del trabajo de la ONG y también de parte de esta una visualización del gobierno municipal como un actor con el que hay que trabajar o incidir. Esto ha permitido lograr apalancar fondos públicos para las comunidades y mejorar la inversión mejor focalizada del gobierno municipal.

## **7. Conclusiones**

1. El contexto político social adverso a las autonomías indígenas ha afectado a todos los actores del desarrollo, incluyendo a las entidades financieras que han venido contribuyendo con las instituciones y organizaciones de base avocadas al ejercicio de derechos fundamentales de los pueblos indígenas. Las dificultades en las que se desempeñan éstas, habrían obligado a reposicionar y adecuar sus intervenciones para atender a los niveles locales comunales *sin problematizar* en el marco del diseño del programa el debilitamiento de las agendas estratégicas de las organizaciones matrices para consolidar autonomías territoriales.

2. Las políticas del gobierno estarían afectando las posibilidades de alianza de agentes de desarrollo, financieras y ONG ejecutoras de programas, así como la colaboración entre las organizaciones sociales de base y sus instituciones asesoras. Pareciera ser que, ante las condiciones del contexto político, el Programa identificó la debilidad de las organizaciones para mantener sus agendas reivindicativas de derechos colectivos y buscó una ruta más práctica un tanto ambigua para continuar trabajando a nivel municipal, sin definir expresamente una estrategia para recomponer las agendas alineadas a las reivindicaciones históricas de sus derechos colectivos territoriales.

3. La formulación de un gran listado de actividades insertas dentro de los resultados esperados no contribuyó a reportar la cadena de productos necesarios resultantes de actividades clave o principales, orientadas a aportar al resultado en función de los objetivos y explicar las fases o etapas del proceso en curso. Las instituciones han tendido a reportar “sus actividades realizadas” y no los avances en el aprendizaje de los destinatarios y los productos relevantes del proceso de asesoría a las organizaciones. Son escasos los reportes que explican la dinámica de participación y posicionamiento de los destinatarios sobre los asuntos de interés tratados en talleres y reuniones de trabajo y asesoría. Esto, relacionado al formato de informe que tenían que usar para reportar sus avances, los cuales no facilitan el análisis integral en la lógica de intervención alineada a los objetivos.

4. Hubo dificultades en la articulación efectiva de las copartes, es posible que la cantidad de personas financiadas y abocadas al cumplimiento de los resultados del marco lógico, no lograba incorporar tiempos y actividades para esta acción importante de articular con las diferentes instituciones y actuar como un consorcio que genera conocimientos. Pero también tiene que ver con la no existencia de una planificación en esta ruta, y la debilidad en términos de capacidades de las copartes para generar sinergias y proactividad, que se convierta en parte de sus culturas organizacionales, en este sentido no se aprovechó en su real dimensión la oportunidad de estar entre varias organizaciones, en diversas disciplinas y experiencias y en más de una zona.

5. La actuación en el programa ha permitido que las organizaciones contrasten sus enfoques de intervención, en otros momentos históricos, y entre zonas (aunque esto último no bien sistematizado) para construir alternativas más complejas relacionadas a las particularidades de indígenas y campesinos, además reconocen que requieren más tiempo para continuar probando y determinando los verdaderos beneficios comparativos a un modelo de desarrollo extractivista promovido desde el gobierno.

6. Se han logrado efectos no planificados o formulados en el diseño que contribuyen al fin de este programa y al objetivo específico diseñado, existe uno con un nivel de impacto, el relacionado a la titulación de las tierras que está aportando a la recuperación de un derecho perdido de una población indígena excluida. Los resultados 1 y 2 han sido los mejor abordados y los que mayor inversión de tiempo y esfuerzo han absorbido a las copartes, el resultado 3 ha sido el más débil en cuanto a su alineación con el objetivo específico y el 4 ha tenido aportes, pero de menor intensidad.

7. Se han encontrado instrumentos de gestión territorial con un potencial de enfoque integral, es el caso del PGIBT- Plan de Gestión Integral del Bosque, que es un instrumento formal de planificación a nivel comunal, que tiene limitaciones en cuanto su capacidad de ser inclusivo, sobre todo por el costo que implica sin considerar otros elementos de un territorio como son los de gobernanza, sociales y culturales. A pesar de las limitaciones a considerar ha sido un instrumento que está permitiendo fortalecer la valoración del bosque, a través del reconocimiento de especies potenciales para su aprovechamiento sostenido y ordenar el territorio, siempre y cuando la elaboración del mismo sea un proceso participativo con los dueños de las comunidades y no un instrumento formal para cumplir con una norma realizado por expertos externos. Otro instrumento ha sido el Plan de Gestión Territorial Integral de la Capitanía Zonal de Karaparí, que ha generado una reflexión colectiva sobre los diversos aspectos de la vida del pueblo guaraní.

8. La participación de las mujeres en los procesos de reconstitución de comunidades sobre todo en lo específico a la titulación de las tierras y la conciliación con los campesinos ha sido clave porque

ellas lo lideraban disminuyendo riesgos de enfrentamientos y violencia física. En este sentido, requiere hacerse visible e incorporarse abiertamente su rol en la estrategia de reconstitución de comunidades. Sin embargo, cabe aclarar que su participación activa no ha sido resultado de una acción planificada por la institución asesora, sino fruto de procesos propios de la dinámica de su participación organizacional y probablemente influenciada por acciones de otras ONGs que trabajaron específicamente con las mujeres, tal como fuera informado por algunas dirigentes.

9. Hay efectos que tienen un alto potencial de ser sostenibles, el caso de los procesos de titulación de tierras que requieren avanzar hacia la consolidación de las mismas, la identificación de producción alternativa con generación de ingresos y en los que están reinvertiendo sobre todo las mujeres, caso del asaí, algunos SAF y la producción de flores. También existen resultados que están en camino de generar efectos pero que requieren ajustar estrategias, el caso de los procesos de formación con mujeres, el trabajo reciente con jóvenes para el ordenamiento territorial y para viveros, así como las incidencias a los procesos autonómicos.

## 8. Recomendaciones

### En General:

1. Para lograr una comprensión común de la secuencia e interconexión de resultados y actividades principales se sugiere diseñar esquemas para visualizar la cadena de resultados y los productos tangibles que se generarían *durante* el proceso del Programa y que alimentarían los Resultados en una clara línea de tiempo. De especial utilidad habría sido la identificación de metas progresivas durante la ejecución actividades principales. Lo importante no era visualizar las actividades – ejemplo talleres o reuniones – sino los resultados de aprendizaje y de intervenciones técnico productivas generadas en el proceso, necesarias para alcanzar los siguientes Resultados y cumplir con el Objetivo Específico.
2. El Marco Lógico puede ser adecuadamente desarrollado desde un enfoque de Teoría del Cambio que obliga a explicitar y conectar las estrategias en la lógica vertical de formulación de la tabla del marco lógico y construir supuestos más ajustados. En ese sentido, la formulación del Programa bajo un enfoque de cambio obliga a una mayor precisión de indicadores de efecto a nivel de objetivos y de eficacia a nivel de resultados.
3. Enfatizar los cambios y la incidencia en políticas públicas para hacer efectivo la canalización y aplicación de recursos públicos y privados.
4. Promover evaluaciones participativas de un programa de esta naturaleza, podría haber generado aprendizajes a medio término y apropiación del programa, las organizaciones sociales no conocían el mismo y su alcance.
5. Conceptualización compartida de términos utilizados en la planificación del programa puede permitir una implementación enfocada en lo que se pretendía inicialmente, como lo relacionado a gestión del territorio, despatriarcalización, integralidad, entre otros.
6. Se recomienda desarrollar procesos de formación estructurados, que comprometan la participación de los destinatarios bajo un enfoque en competencias, ello implica dar continuidad a grupos con los cuales se inician las capacitaciones, CIPCA mostró a las evaluadoras un esquema muy cercano a lo que se plantea en esta recomendación.

7. Se sugiere que en la conformación de los equipos que tratan problemas de complejidad sociocultural, haya personas que tengan formación en ciencias sociales que enriquezcan el trabajo interdisciplinario con dos patas importantes la social y la jurídica.
8. Las iniciativas productivas requieren evaluarse de manera específica para identificar su enfoque de género hacia el empoderamiento de las mujeres y la real despatriarcalización de los contextos en los que viven. En el marco de un programa el enfoque de atención a la temática de género requiere de la discusión de métodos y técnicas de transferencia y generación de capacidades que faciliten la intervención de los equipos interdisciplinarios.
9. Un enfoque de género de empoderamiento requiere que las mujeres destinatarias del programa participen activamente en el diseño de los alcances de las intervenciones y asuman las metas de transformación de su situación y condición de género. Por tanto, deben contar con espacios para analizar y compartir sus necesidades prácticas y estratégicas protagonizando las decisiones sobre actividades productivas y sobre los espacios de toma de decisiones en el ámbito de sus organizaciones y en relaciones a los agentes e instituciones con las que interactúan en el marco del diseño del Programa.

#### **Para el Chaco**

##### ***Sobre la reconstitución de comunidades***

10. Ajustar la estrategia de consolidación del territorio guaraní en Caraparí, incorporando análisis en diálogo con la organización sobre las oportunidades y amenazas, y estrategias a tomar en relación a las 100.000 hectáreas de tierra fiscal identificadas por ellos, en la evaluación, las mujeres tenían algunas ideas de estrategias que no coincidían con las mencionadas por los dirigentes.
11. Realizar intercambios con pares guaraní para rescatar lecciones aprendidas para la recuperación de territorios ancestrales podría aportar en fortalecer la estrategia.
12. Realizar una estrategia de comunicación de la problemática de pérdida de derecho y su proceso histórico, rescatando la voz de los protagonistas, para sensibilizar a la población local, nacional y al mismo pueblo guaraní, podría ser un acelerador de los procesos de titulación.
13. Fortalecer la visibilización y un uso más ampliado de parte de las comunidades con respecto al Plan Comunal como instrumento para la consolidación de sus comunidades como territorios y no solo como un instrumento para lograr recursos de programas del sector público.
14. Ahí hay que tener una estrategia respecto a la estratificación social y económica existente en las comunidades, que no cree falsos conflictos entre pobres, la contradicción está entre los que tienen una condición económica con acceso desigual a la tierra. (relativo a la relación indígena – campesino).

##### **En el trabajo con Mujeres:**

15. Es necesario una identificación de problemas que ellas persiguen, por lo que hay que hacer un proceso de análisis más profundo y crítico para determinar necesidades que son sentidas, para no convertir los procesos de fortalecimiento en una lista de demandas y aportar más en sus intereses estratégicos y en intervenciones sobre sus territorios.

16. El tratamiento del tema del territorio es un asunto en que las mujeres demuestran tener una comprensión amplia del problema y de la necesidad de tomar acciones más efectivas para evitar el despojo y la no consolidación de las tierras fiscales, y lo ven como un asunto de sobrevivencia que debe ser prioritario, trabajar con ellas la estrategia para llevar a la dirigencia es una sugerencia.
17. Revisar la estrategia de fortalecimiento de las mujeres, ya que ellas valoran las capacitaciones con discriminación positiva.

#### **En lo relativo a incidencia y fortalecimiento organizacional**

18. Desarrollar procesos de formación de líderes jóvenes que manejen temas de derecho, pero también los procesos actuales como normativas e instrumentos de planificación, ya que existe una necesidad de formación de nuevos liderazgos; por ellos apuestan por los jóvenes, sobre todo mujeres.
19. Rescatar la historia del proceso reivindicativo fortaleciendo la estrategia de consolidación reestructuración de comunidades, incorporando testimonios de hombres y mujeres sobre su presencia histórica en el lugar.

#### **En lo relativo al modelo alternativo de desarrollo económico**

20. Revisar las políticas de precios que vienen de las comunidades- ligado al valor agregado de la producción agroecológica, buscar las posibilidades de capacitar o incentivar a las productoras mujeres en toda la cadena productiva hasta la comercialización, propiciando la valoración de sus productos agroecológicos, y trabajar esto con los gobiernos locales y sacar medidas de incentivo. Políticas diferenciadas desde el gobierno local para beneficiar la producción agroecológica desde las mujeres.
21. Generar iniciativas desde los productos del bosque chaqueño (algarrobo, mistol, guayabilla, algodón arbóreo, entre otros), es decir todas aquellas especies que son parte de los saberes culturales propios guaraníes y que tienen un doble propósito, mayor capacidad de adaptación y no uso de agroquímico y que, además, permiten que las mujeres transformen localmente los productos generando ingresos y fortaleciendo su seguridad alimentaria, aportaría a la consolidación de tierras fiscales. Podría ser parte del objeto del PGIBT que va a apoyarse en una comunidad, de esta manera se fortalece el enfoque territorial.

#### **En la Amazonía**

##### **En relación a la gestión territorial y consolidación de territorios**

22. Identificar estrategias, tal vez, no presenciales, para darle continuidad al proceso de autonomías del pueblo Cavineño, para que lo que se logre no sea el cumplimiento de un documento formal, sino que sea un proceso donde se esté tomando en cuenta el respeto a sus derechos colectivos; pero también acompañar en el seguimiento que requieren hacer frente a la amenaza de los proyectos extractivos en la zona que afectan la viabilidad de su gestión territorial.
23. En los PGIBT hay que prestarles especial atención y analizar las estrategias de implementación más allá del requerimiento formal frente a ABT.

### **En lo relativo a incidencia y fortalecimiento organizacional**

24. Las representantes mujeres de las organizaciones son líderes, pero cuando se tienen que vincular con la gestión pública no están preparadas, por lo que se sugiere que las mujeres se capaciten en gestión pública. Esta recomendación es válida también para la formación de líderes varones.
25. Continuar con los procesos de formación enfocando a jóvenes mujeres y hombres con una definida estrategia de género de empoderamiento.
26. Apoyar a las organizaciones a incorporar temas relacionados a las experiencias que están desarrollando en la línea de la consolidación de territorio, por ejemplo, las limitantes del PGIBT tendrían que formar parte de la agenda de las organizaciones sociales y ellas llevar las demandas y propuestas de solución a la ABT.

### **En lo relativo al modelo alternativo de desarrollo económico**

27. Articular los SAF a la concepción del territorio para generar una visión integrada de las diferentes acciones sostenibles en un territorio: recolección de productos no maderables, maderables, los SAFs y las actividades agrícolas/pecuarias.
28. Continuar trabajando en el fortalecimiento de las cadenas productivas, sobre todo en lo relacionado a transformación de los productos del bosque, su posterior comercialización y fortalecer su visualización entre los consumidores para apoyar en el mercado de los mismos, cuidando aspectos de justicia y rentabilidad.
29. Es importante hacer seguimiento a la presencia y de la disminución del “habilito<sup>6</sup>” al constituirse en una limitante para la implementación de los SAFs,; es posible que haya un efecto positivo de los SAFs en disminución de este sistema, pero requiere ser medido y adoptarse una estrategia explícita para minimizarlo.

### **Sobre los mecanismos fiscales**

30. Promover el uso práctico de estos mecanismos en el marco de las autonomías indígenas podría generar lecciones y ajustar los mismos para su real contribución a procesos de consolidación de territorios y autonomías.
31. Revisar en los mecanismos fiscales los efectos que podrían tener para diferentes actores en un determinado territorio, caso Caraparí, por ejemplo.

---

<sup>6</sup> Habilito es un sistema económico de pago por adelantado en forma de dinero o de productos de subsistencia para asegurar la provisión de un producto y la mano de obra. En la Amazonía Boliviana el “Habilito” se originó en la época de auge de la explotación del caucho, entre patrones barraqueros y trabajadores indígenas. Actualmente, el sistema de habilito persiste en la modalidad de trabajo de la recolección de castaña en el norte amazónico. Se trata de una forma de esclavitud moderna, en la cual los campesinos o indígenas comprometen la entrega de cierta cantidad de castaña a los intermediarios que abastecen a las procesadoras.