



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 23 de enero de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Gustavo Astudillo Sánchez, con C.C. No. 1.061.719.623,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

titulado Gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo de la comunidad étnica del resguardo Huila, Municipio de Iquira (Huila) presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos

Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o imoesión diferente a la publicada. será considerada como documento no controlado v su uso



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

1.061.719.623

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN SU FASE DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD ÉTNICA DEL RESGUARDO HUILA, MUNICIPIO DE IQUIRA (HUILA)**

**AUTOR O AUTORES: GUSTAVO ASTUDILLO SANCHEZ**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Astudillo Sánchez	Gustavo

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Avendaño López	Jenny Lisseth

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Avendaño López	Jenny Lisseth

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en Gerencia Integral de Proyectos**

**FACULTAD: Economía y Administración**

**PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos**

**CIUDAD: Neiva      AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023      NÚMERO DE PÁGINAS: 186**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas \_\_\_ Fotografías \_\_\_ Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general \_\_\_ Grabados \_\_\_  
Láminas \_\_\_ Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_ Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas  
o Cuadros X

**SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: PDF**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**MATERIAL ANEXO:**

Anexo 1. Guía de preguntas orientadoras (mayores, líderes representativos de la organización indígena)

Anexo 2. Ficha de caracterización de proyectos

Anexo 3. Entrevista a líder de proyectos

Anexo 4. Árbol de problemas

Anexo 5. Rituales de armonización

Anexo 6. Registro fotográfico

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Gestión	Management	6. Productivo	productive
2. Planeación	Planning	7. Resguardo	Guard
3. Proyecto	Project	8. Recursos	Resources
4. Indígena	Indigenous		
5. Agropecuarios	Agricultural		

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El presente artículo expone los resultados obtenidos de una investigación desarrollada con el objetivo de analizar la gestión de tres proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, de la comunidad étnica del Resguardo Huila. Se llevó a cabo una metodología de enfoque cualitativo de investigación, de tipo micro etnográfico – descriptivo, aplicada en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira del departamento del Huila.

Como resultado, se comprendieron las tradiciones y las culturas ancestrales, en el marco de la gestión de proyectos en la comunidad, en donde también se elaboró un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión y ejecución de proyectos agropecuarios y, finalmente, se contrastó la información brindada por la comunidad étnica y los informes de gestión en la ejecución de los proyectos agropecuarios, para reconocer aspectos por mejorar en el proceso de gestión de proyectos de inversión social en el resguardo indígena.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	<b>UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS</b>						
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 3</b>

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

This article presents the results obtained from research carried out with the objective of analyzing the management of three agricultural projects in their phase of productive development, of the ethnic community of the Huila Reservation. A qualitative research approach methodology was carried out, of a micro-ethnographic - descriptive type, applied in the Huila Reservation located in the municipality of Iquira in the department of Huila.

As a result, ancestral traditions and cultures were understood, within the framework of project management in the community, where a diagnosis was also made on the performance of the management and execution of agricultural projects and, finally, the information was contrasted. provided by the ethnic community and the management reports in the execution of agricultural projects, to recognize aspects for improvement in the process of managing social investment projects in the indigenous reservation.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado:

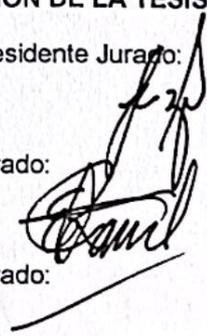
Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:



Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN SU FASE DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD ÉTNICA DEL RESGUARDO HUILA, MUNICIPIO  
DE IQUIRA (HUILA)

GUSTAVO ASTUDILLO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

AÑO 2022

GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN SU FASE DE DESARROLLO  
PRODUCTIVO, DE LA COMUNIDAD ÉTNICA DEL RESGUARDO HUILA, MUNICIPIO  
DE IQUIRA (HUILA)

PRESENTADO POR:

GUSTAVO ASTUDILLO

ASESORA

JENNY L AVENDAÑO LÓPEZ

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

AÑO 2022

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Nota Obtenida:** \_\_\_\_\_

**Neiva, Diciembre de 2022**

## DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres que me apoyaron en los momentos difíciles. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

Me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio.

También quiero dedicarle este trabajo a mi esposa Cristal, Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor. Debo pedirle perdón porque ha sufrido el impacto directo de las consecuencias del trabajo realizado. Realmente, ella me ayuda a alcanzar el equilibrio que me permite dar todo mi potencial. Nunca dejaré de estar agradecido por esto.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que, con su cariño, me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

Le agradezco muy profundamente a mi directora de tesis, la docente Jenny Avendaño, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

Agradezco a los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y las palabras ya sabemos quién se las lleva, el viento.

Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos, cómplices y hermanos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto y las historias vividas.

Por último, agradecer a la Universidad Surcolombiana que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I .....	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1.1. Pregunta de investigación.....	23
1.2. OBJETIVOS .....	24
1.2.1. Objetivo general .....	24
1.2.2. Objetivos específicos .....	24
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	25
CAPÍTULO II .....	27
2.1. MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1.1. Marco teórico.....	27
2.1.1.1.Economía popular y comunitaria .....	27
2.1.1.2.Economía en poblaciones indígenas .....	29
2.1.1.3.Teoría economía propia .....	30
2.1.1.4.Gestión organizacional.....	31
2.1.2. Aspectos teóricos relacionados con la evaluación de proyectos .....	32
2.1.2.1.Diagnóstico en la gestión de proyectos.....	35
2.1.2.2.Etapas en la concepción de la evaluación .....	35
2.1.2.3.Evaluación operativa y expost .....	37
2.1.3. Marco contextual .....	43
2.1.3.1.Población indígena en Colombia .....	43
2.1.3.2.Población indígena del departamento del Huila .....	48
2.1.3.3.Pueblo indígena NASA .....	57
2.1.3.4.Resguardo Huila.....	62

2.1.3.5.Producción agropecuaria.....	63
2.1.3.6.Asignación de recursos económicos para comunidades indígenas del departamento del Huila .....	64
2.1.4. Antecedentes.....	73
2.1.4.1.Estudios a nivel internacional .....	73
2.1.4.2.Estudios a nivel nacional.....	75
2.1.5. Marco conceptual .....	80
2.1.5.1.Acciones.....	80
2.1.5.2.Estrategias .....	80
2.1.5.3.Lineamientos .....	81
2.1.6. Marco legal.....	81
CAPÍTULO III .....	85
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	85
3.1.1. Tipo de estudio .....	85
3.1.2. Población de interés.....	86
3.1.3. Unidad de análisis.....	86
3.1.4. Recolección de información .....	86
3.1.4.1.Unidad y fuente de información.....	86
3.1.4.2.Fases para el acopio de datos .....	88
3.1.4.3.Orden del trabajo de campo .....	89
3.1.4.4.Técnica de recolección de información .....	89
3.1.4.5.Diagnóstico del proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila.....	91
3.1.5. Ruta metodológica.....	96
3.1.6. Plan de análisis .....	97
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	99

4.1.	TRADICIONES Y LAS CULTURAS ANCESTRALES EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNIDAD LAS ÉTNICAS EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA. ....	99
4.1.1.	Acercamiento a la comunidad.....	99
4.1.2.	Categorización .....	101
4.1.3.	Tradiciones y culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos ...	102
4.2.	DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA COMUNIDAD ÉTNICA EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA.....	134
4.2.1.	Caracterización de proyectos .....	135
4.3.	DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA COMUNIDAD ÉTNICA EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA.....	147
4.3.1.	Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas. ....	147
4.3.2.	Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles.....	150
4.3.3.	Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU” .....	153
4.4.	GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA FASE DE DARROLLO PRODUCTIVO EN LA COMUNIDAD ÉTNICA: TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS CUALITATIVOS.....	156
5.	CONCLUSIONES .....	161
6.	RECOMENDACIONES .....	166
	REFERENCIAS .....	167

ANEXO 1. GUÍA DE PREGUNTAS ORIENTADORAS PANEL DE EXPERTOS (MAYORES, LIDERES REPRESENTATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA) .....	174
ANEXO 2. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROYECTOS.....	177
ANEXO 3. ENTREVISTA A LÍDER DE PROYECTOS .....	178
ANEXO 4. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	181
ANEXO 5. RITUALES DE ARMONIZACIÓN .....	182
ANEXO 6. REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	184

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Consolidado de comunidades indígenas asentadas por zona geográfica.....	50
Tabla 2. Comunidades indígenas asentadas en la Zona Norte del Departamento del Huila .....	52
Tabla 3. Comunidades indígenas asentadas en la Zona Centro del Departamento del Huila.....	53
Tabla 4. Comunidades indígenas asentadas en la Zona Occidente del Departamento del Huila .	53
Tabla 5. Comunidades indígenas asentadas en la Zona Sur del Departamento del Huila .....	55
Tabla 6. Perfil de paneles de expertos. ....	91
Tabla 7. Variables básicas de análisis de proyectos. ....	93
Tabla 8. Ruta metodológica para el desarrollo del estudio.....	96
Tabla 9. Tabla de categorización .....	101
Tabla 10. Estado de cumplimiento proyecto 1.....	136
Tabla 11. Estado de cumplimiento proyecto 2.....	142
Tabla 12. Estado de cumplimiento proyecto 3.....	146
Tabla 13. Matriz de evaluación proyecto 1.....	147
Tabla 14. Matriz de evaluación proyecto 2.....	150
Tabla 15. Matriz de evaluación proyecto 3.....	153

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Pasos para la evaluación Ex-post .....	38
Figura 2. Caracterización pueblos indígenas de Colombia.....	43
Figura 3. Esquema organizacional de gobierno propio en comunidades indígenas .....	45
Figura 4. Mapa resguardos indígenas del departamento del Huila .....	48
Figura 5. Comunidades indígenas asentadas en zona geográfica en el departamento del Huila ..	49
Figura 6. Pueblo indígena NASA .....	58
Figura 7. Infografía: asignación para la inversión local en comunidades étnicas. ....	64
Figura 8. Infografía: asignación para la inversión local (1%) pueblos y comunidades indígenas.	65
Figura 9. Herramientas del sistema presupuestal.....	66
Figura 10. Ciclo Presupuestal Territorial.....	67
Figura 11. Asignación: Ultima doceava 2019 + Onces doceavas 2020.....	68
Figura 12. Consistencia en la ejecución de gastos.....	69
Figura 13. Triangulación de información .....	156

## INTRODUCCIÓN

Los proyectos son instrumentos estratégicos utilizados para atender intereses públicos o privados, a través de los cuales se pretende mejorar situaciones problemáticas y beneficiar a las comunidades locales (Barraza, 2020). La gestión de proyectos debe orientarse hacia el desarrollo de propuestas para mejorar el proceso de consecución de los objetivos establecidos. Estas propuestas deben dirigirse principalmente a satisfacer las necesidades sociales y mejorar la calidad de vida de las personas, con el fin de mejorar las condiciones de vida y el medio ambiente en general, al menos entre los grupos desfavorecidos, aumentar los ingresos de las diferentes comunidades, combatir el hambre y la pobreza (Baca & Herrera, 2016). Los beneficios sociales de la formulación de proyectos se dan por el valor que tiene para la sociedad, un incremento en la existencia de cierto bien atribuible a un proyecto, sumado al efecto provocado en el ahorro, el incremento de factores productivos y el beneficio del consumidor (Camargo & Vallecilla, 2016).

Actualmente, el desarrollo de proyectos productivos ha sido cuidadosamente estudiado para revelar con mayor precisión, las ventajas de su planificación, gestión y ejecución (Coaguila Gonzales, 2017; Peña, 2009; Saenz, 2012; Salnave & Barbosa, 2017), especialmente en aquellos cuyas comunidades carecen de mecanismos para satisfacer necesidades básicas y aumentar la productividad de la tierra (Balanzátegui et al., 2019). Se ha demostrado que los problemas con la gestión de proyectos están relacionados con que no siempre se implementa lo planificado en el papel (Ortegón et al., 2005) o no se lleva a cabo para lograr los resultados esperados. Esto se debe a menudo a la falta de identificación del proyecto (L. S. González, 2016), además, la falta de investigación que justifique su desarrollo, y, en muchos casos no se establece el diagnóstico

de la necesidad principal, ni el lugar para su desarrollo, los costos y beneficios que, entre otras cosas, traerá su implementación (Alvarado, 2018).

Una gestión eficaz de proyectos aumenta la probabilidad de una ejecución exitosa debido a un mejor control de las actividades propuestas y la capacidad de anticipar los riesgos que puedan surgir (Monsalve, 2019). Además, es importante reconocer que, no importa qué modelo de gestión se elija para gestionar los proyectos, entre tanto es necesario crear mecanismos de control y seguimiento que sean capaces no solo de entender el desarrollo del proyecto, sino también de tomar decisiones en tiempo real (Monroy & Simbaqueba, 2017).

A partir de ello, el presente trabajo se orientó en analizar la gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, en la comunidad étnica Resguardo Huila municipio de Iquira, comprendiendo las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en la comunidad, en donde también se elaboró un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión y ejecución de proyectos agropecuarios y, finalmente, se contrastó la información brindada por la comunidad étnica y los informes de gestión en la ejecución de los proyectos agropecuarios, para reconocer aspectos por mejorar y falencias.

El presente documento se compone por cuatro grandes capítulos que construyen el informe final del proyecto realizado. En el capítulo uno se presenta el planteamiento del problema, en donde se evidencia el contexto problema de la investigación, resaltando los contextos de estudio de otras investigaciones que evidencian falencias en la gestión de proyectos productivos en comunidades étnicas, en donde finalmente se presenta la pregunta de investigación planteada. En este mismo capítulo, se exponen los objetivos; general y específicos,

a través de lo cual se orientó el desarrollo de la investigación, así mismo, se presenta la justificación del trabajo, en donde se resalta su importancia, aporte y viabilidad del mismo.

En el capítulo número dos, se presenta el marco referencial del trabajo, en él, se encuentra el marco teórico que soporta el proyecto, en donde se definen las teorías de economía popular y comunitaria, en poblaciones indígenas, economía propia y gestión organizacional. Luego, se presenta el marco contextual, en donde se exponen las generalidades de la población indígena en Colombia, así como en el departamento del Huila, y se expone también la distribución de las comunidades del pueblo indígena NASA y el resguardo Huila, del mismo modo, se caracteriza la producción agropecuaria y el proceso de asignación de recursos económicos para estas comunidades. Posteriormente, se describe la metodología de evaluación de proyectos, basada en conceptos teóricos y metodológicos propuestos por diversos autores, que indican la forma de diagnóstico en la gestión de proyectos, las etapas de evaluación, y la evaluación operativa y expost. Seguidamente, se presenta el estado del arte que integra los estudios realizados a nivel internacional y nacional, acerca de la gestión de proyectos productivos en comunidades indígenas.

En el capítulo tres se presenta el diseño metodológico de investigación. Se llevó a cabo una metodología de enfoque cualitativo de investigación, de tipo micro etnográfico - descriptivo, que permitió analizar temas culturales, describir e interpretar una comunidad cultural, en donde se observaron patrones, comportamientos, culturas y formas de vida. La población de interés del presente estudio fue el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira del departamento del Huila. Además, la recolección de información se realizó a través de fichas de campo en donde se relacionó el cumplimiento de proyectos productivos de la zona, para posteriormente, llevar a cabo el diagnóstico asociado al proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad

étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira. Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a través del panel de expertos (mayores, líderes representativos de la organización indígena) que fueron seleccionados para su voluntaria participación. A partir de ello, se abordaron las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

En el capítulo cinco, se exponen los resultados de la investigación y se discuten. Se presentan los resultados en orden del cumplimiento de los objetivos específicos diseñados, de este modo, se presentan inicialmente las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, a través de la categorización de las respuestas de las entrevistas realizadas, luego se presenta el diagnóstico y desempeño en la gestión y ejecución de los proyectos productivos, en donde se analizaron 3 proyectos:

- Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas.
- Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles
- Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”.

De los tres proyectos diagnosticados, se obtuvo que, solo uno cumplió a cabalidad con las actividades propuestas, en los tiempos y costos acordados para la ejecución del mismo, de este

modo, se generó un beneficio social. Con relación a los otros dos proyectos, aunque no se reporta una ejecución total, se visualiza un gran aporte para la comunidad con base en sus propias cosmovisiones, que reflejan un importante significado y aporte social basados en la apropiación cultural en el manejo ecológico y agropecuario de la zona y una visión antropológica.

Finalmente, se realizó una triangulación de la información brindada por la comunidad étnica en contraste con la información recolectada a partir de los informes de gestión de los proyectos estudiados. A partir de ello, el resultado del estudio arrojó que, el proceso de consulta previa no se desarrolla con claridad, según los entrevistados, como mecanismo de acceso para hacer vinculante a la comunidad indígena en la formulación de dichos proyectos. Además, existe una insuficiencia en la práctica de las veedurías en la comunidad consultada, dado a que, aunque se reúne toda la información relacionada a los proyectos y necesidades, estas quedan en formalidades, y no se llevan a cabo actividades de mejora y retroalimentación. Además, se presentó una falta de planeación basada en las necesidades propias de la comunidad, como de sus condiciones y cosmovisiones, a falta de una comunicación previa con las personas para reconocer sus intereses.

Al finalizar el documento, se presentan las conclusiones y recomendaciones logradas con el proceso de investigación, en donde se recomienda principalmente fortalecer las estrategias en la formulación de proyectos teniendo en cuenta las necesidades de las comunidades de cada región, y cuando estos proyectos formulados se implementen, continuar monitoreando sus actividades para promover el desarrollo agrícola y una mayor motivación de las comunidades étnicas.

## CAPÍTULO I

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los proyectos son conocidos como herramientas estratégicas para la solución de problemas de interés público o privado, a través de los cuales, se pretende mejorar situaciones problemáticas en beneficio de la comunidad (Barraza, 2020). La gestión de los proyectos, debe orientarse en construir propuestas de mejora en los procesos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas propuestas se enfocan primordialmente en la satisfacción de necesidades sociales y en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, de manera que, al menos en los grupos menos favorecidos, se puedan mejorar las condiciones de vida y su entorno en general, a través del mejoramiento de los ingresos para comunidades vulnerables, para luchar contra el hambre y la pobreza, que a su vez, se orientan en lograr un beneficio a la sociedad (Baca & Herrera, 2016). Los beneficios sociales de la formulación de proyectos se dan por el valor que tiene para la sociedad, un incremento en la existencia de cierto bien atribuible a un proyecto, sumado al efecto provocado en el ahorro, el incremento de factores productivos y el beneficio del consumidor (Camargo & Vallecilla, 2016).

En la actualidad, el desarrollo de proyectos productivos ha sido investigado ampliamente con el fin de poder encontrar con mayor exactitud, los beneficios de su planeación, gestión y ejecución (Coaguila Gonzales, 2017; Peña, 2009; Saenz, 2012; Salnave & Barbosa, 2017), sobre todo, en aquellas organizaciones donde sus comunidades carecen de mecanismos para satisfacer sus necesidades básicas y promover la productividad de sus tierras (Balanzátegui et al., 2019). En el estudio llevado a cabo por González (2016), se ha demostrado que la problemática de la gestión de proyectos se debe a que, lo que se planifica en el papel, no es siempre lo que se ejecuta

(Ortegón et al., 2005), o no logra los resultados esperados, esto generalmente ocurre debido a la deficiencia en la identificación de los proyectos (L. S. González, 2016).

La gestión de un proyecto, en la etapa inicial, se determinan las operaciones requeridas para su desarrollo, también las metodologías de ejecución y las actividades que deben llevarse a cabo de manera posterior, con ello, se definen las responsabilidades y roles para cada una de las actividades. Con una planeación adecuada, es posible minimizar la posibilidad de presentar dificultades y anticiparse a los riesgos que se puedan presentar durante la ejecución (J. González et al., 2010). Esta etapa se refiere a todas las áreas de trabajo y los involucrados en estas. Es decir, no solo se enfoca en el público al que va dirigido el proyecto, al usuario o los clientes, sino también a los que se vinculan indirectamente con la realización de este mismo (Figueroa Miranda, 2005a). La identificación de posibles grupos de interés para ver cómo estos pueden aportar a la implementación del proyecto o de la creación del proyecto en sí; posteriormente atribuir criterios de poder en los grupos de interés que estén identificados y así priorizar y determinar relaciones y acciones estratégicas para después describir el entorno del proyecto, sus factores externos como los económicos, políticos, socio-culturales, de tipo tecnológico, ecológico y legales (PMBOK, 2021).

No obstante, Alvarado (2018) indica que uno de los principales problemas que se presentan en la gestión de los proyectos, se debe a la falta de estudios que justifiquen su desarrollo, además, expresa que, en muchas ocasiones, la gestión del proyecto no se lleva a cabo desde el diagnóstico de la problemática actual que se desea abordar, por lo tanto, no se tiene total claridad sobre las principales razones por las cuales el proyecto en sí, sea necesario, además, no se tiene claridad sobre la ubicación adecuada para el desarrollo del mismo, los costos y beneficios que implicará su ejecución, entre otros (Alvarado, 2018).

Por su parte, Ortiz & Sánchez (2017) indican que, los proyectos productivos sociales, enfocados en el mejoramiento en la calidad de vida de las comunidades, carecen de orden o una clasificación específica que defina el grado de importancia o necesidad de planificar ciertos proyectos, además, expresan que, en algunas organizaciones no existen criterios universales que permitan valorar los impactos sociales y económicos durante la etapa de planeación. Otra problemática se presenta en que las organizaciones públicas no aplican métodos adecuados para darle seguimiento a los proyectos, por lo que, constantemente se generan cambios en los objetivos de los proyectos, y se redirigen los presupuestos a otras áreas menos requeridas (M. Ortiz & Sánchez, 2017).

Lo anterior ocasiona que, los proyectos se vean afectados a futuro, debido al tiempo, el costo y su alcance, provocando retrasos, cambios e imprevistos de última hora, generando a su vez, una mal ejecución de los mismos. Los proyectos que se gestionan de forma inadecuada, sin la debida claridad en sus objetivos, operatividad, roles y desempeños, tienen un mayor riesgo de presentar falencias a futuro en la ejecución (M. Ortiz & Sánchez, 2017).

Adicionalmente, González (2016) expone que, la problemática en la planificación y gestión de proyectos se relaciona a la carencia de precisión, la formulación de extensos objetivos que no se implementan de manera exitosa, los alcances y funciones de la gerencia no se encuentran claramente definidas, además, tampoco se visualizan claramente los proyectos de ser exitosos, por lo que los evaluadores no cuentan con bases objetivas para comparar si la planeación de los proyectos corresponde a su ejecución en la realidad (L. S. González, 2016).

En Colombia, la Agencia de Desarrollo Rural ADR, un ente creado por medio del Decreto 2364 del 2015, la cual se orienta en promover el desarrollo rural integral del campo

colombiano, a partir de las evaluaciones internas realizadas a las unidades territoriales, ha evidenciado un bajo cumplimiento de los logros en la ejecución de los proyectos, en donde se han presentado falencias en la gestión, formulación y planeación (Carrero et al., 2019).

Carrero et al., (2019), expone que la problemática en la gestión de proyectos productivos se debe a las demoras en la formulación y el cumplimiento de los requisitos para su aprobación, además, indica que aunque generalmente la ADR lleva a cabo jornadas de capacitación, aún las organizaciones o entes regionales no logran cumplir con los objetivos exigidos, sobre todo, en proyectos de enfoque integral que tienen líneas de financiación (acceso a activos productivos, asistencia técnica y comercialización). Entre las causas principales que el autor menciona, es la insuficiencia del personal que realiza la socialización de los parámetros que deben cumplir los proyectos para poder acceder a los beneficios de financiación, lo que ocasiona que, el personal de planeación diligencie de forma errónea los formatos y, por tanto, se generen demoras en la recolección de los datos requeridos de los productores rurales. Todo ello a su vez afecta de un modo negativo las etapas de formulación, evaluación, aprobación, cofinanciación y/o ejecución) de los proyectos que se presentan a la agencia (ADR) (Carrero et al., 2019).

Por otra parte, la falta de experiencia en la formulación y gestión de proyectos por parte de los funcionarios de las entidades regionales, puede ser causal del fracaso en la gestión de los proyectos productivos rurales, además, en términos normativos, siempre existe un constante cambio en los requisitos de cumplimiento que genera retrasos en la recolecta de la información del campo y de los requerimientos ambientales y jurídicos por los cuales deben regir los proyectos productivos rurales. Todo lo anteriormente expuesto, provoca ineficacia en las entidades encargadas de estos proyectos, dado que muchos se quedan sin formular, archivados sin ejecutar, o, inaccesibles para las comunidades (Carrero et al., 2019).

Por su parte, González (2016) expresa que, aunque algunas entidades han adoptado estrategias de mejora en la planeación de proyectos, algunos funcionarios y profesionales de organizaciones públicas y privadas no cuentan con los conocimientos adecuados para su manejo, lo que ocasiona que se cometan errores en la planeación, que, a su vez, afecta la ejecución de los proyectos. Como resultado de este desconocimiento, los proyectos que son presentados a convocatorias públicas como Fondo Emprender, Pacto Nacional Agrario, INCODER, Sistema General de Regalías, COLCIENCIAS, entre otros, son negados debido a las falencias en la identificación de los problemas que se requieren abordar, sin reconocer de manera adecuada las causas y consecuencias, que, pueden deberse también a la falta de capacidades para el uso de herramientas de gestión como el árbol de problemas, árbol de objetivos, matrices, análisis de integrantes y alternativas, y formulación y evaluación de proyectos (L. S. González, 2016).

Un estudio realizado en Antioquia (Colombia), expuso que, la Fundación El Cinco, dedicada a promover el Modelo de Solidaridad Productiva, el cual se desarrolla con el fin de crear empresas agrícolas y el fortalecimiento de las cadenas productivas en alianza con instituciones públicas y privadas del orden local, regional, nacional o internacional, poseía falencias en la gestión de proyectos productivos debido a que, inicialmente, estos estaban siendo operados por particulares, por lo que no se llevaba a cabo un seguimiento adecuado, por lo que los principales afectados fueron las comunidades involucradas en los proyectos (Pérez, 2013).

Por otra parte, en la gestión de proyectos productivos en comunidades indígenas, se pueden presentar diversas falencias que impiden el cumplimiento de las metas, entre ellos, se puede encontrar la falta de autogestión, la insuficiente destinación de recursos, inadecuada producción y comercialización de productos agropecuarios, la falta de capacidad en las organizaciones para atender las necesidades requeridas en la administración y producción

agropecuaria, y la falta de sistemas de comercialización de productos agropecuarios.

Adicionalmente, Balanzátegui et al., (2019) encontró que la gestión adecuada de proyectos agropecuarios en estas comunidades puede verse afectado por la falta de asesoramiento técnico, la insuficiente capacitación, inexistente financiación e insuficientes ingresos en las organizaciones para promover la ejecución de los mismos.

Adicionalmente, la gestión de proyectos en comunidades indígenas va de la mano con las nociones culturales de la comunidad étnica en el marco de la gestión de proyectos productivos, a partir de ello, los proyectos que se planifican y se requiere implementar en un territorio, deben seguir un proceso de diálogo con las comunidades, llamado consulta previa. Sin embargo, la consulta previa ha sido concebida como un factor problemático en el desarrollo de proyectos productivos, en la medida que genera dificultades entre los ministerios de Agricultura y del Interior (J. Ortiz, 2013).

Por su parte, Mutumbajoy (2009) mencionan que, constantemente se presentan dificultades entre el Estado y las comunidades indígenas para conciliar en el desarrollo de proyectos productivos, debido a las diferencias en sus intereses que se presentan en el marco de la consulta previa, por medio de la disputa por el territorio, la autonomía, y el desarrollo. El problema se presenta en que, las nociones culturales de las comunidades indígenas frente a su territorio, no coinciden generalmente con el Estado y las instituciones que se encargan de la gestión de los proyectos (Mutumbajoy, 2009).

Además, es pertinente recordar que, la eficiencia y éxito en la ejecución de los proyectos debe medirse más allá del cumplimiento del presupuesto y el cronograma, dado que debe verificar las capacidades técnicas y humanas de los funcionarios de una organización para

alcanzar las metas estipuladas. Del mismo modo, esta evaluación no debe limitarse solo a la coordinación de las actividades y la asignación de recursos para llevarlas a cabo, sino que también debe integrar al equipo de trabajo que puedan ofrecer diferentes expectativas con relación al desarrollo de los proyectos, y de este modo, medir su efectividad de diversas formas, con base en el rol de cada uno en la gestión de los proyectos (Ariza, 2017).

La gestión eficiente de un proyecto permite lograr una mayor probabilidad de éxito en su ejecución, dado que, es posible tener un mejor control de las actividades propuestas, y permite predecir los posibles riesgos que se puedan presentar (Monsalve, 2019). Adicionalmente, es importante destacar que, sea cual sea el modelo de gestión seleccionado para llevar a cabo en la gestión de proyectos de una organización, es indispensable establecer mecanismos de control y seguimiento que le permitan no solo conocer el desarrollo de los proyectos sino también poder tomar decisiones en tiempo real (Monroy & Simbaqueba, 2017).

Con lo anteriormente expuesto, resultó pertinente revisar el proceso de gestión llevado a cabo en el Consejo Regional Indígena del Huila – CRIHU, para el desarrollo de proyectos agropecuarios en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, de este modo, revisar si se tuvieron en cuenta las condiciones y medios requeridos para su formulación y ejecución.

A partir de lo anterior, se evaluó la gestión de proyectos agropecuarios en el desarrollo productivo en comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

### **1.1.1. Pregunta de investigación**

¿Cómo es la gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, de la comunidad étnica del Resguardo Huila, municipio de Iquira (Huila)?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar la gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, de la comunidad étnica del Resguardo Huila, municipio de Iquira (Huila).

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Comprender las tradiciones, nociones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en la comunidad étnica del Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.
- Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión y ejecución de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en la gestión de proyectos, a partir del análisis de los informes de gestión y de la información brindada por los actores étnicos.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Lo que motivó el desarrollo del presente estudio fue la evidente necesidad de fortalecer de manera estratégica, las acciones y lineamientos asociados a la gestión de proyectos agropecuarios, para impulsar el desarrollo productivo en las comunidades indígenas. A partir de lo anterior, el beneficio ofrecido por el presente trabajo se relaciona con la generación de conocimientos que permitieron comprender, desde una perspectiva de estudio etnográfico, la problemática en la planificación y ejecución de proyectos productivos en comunidades indígenas, establecer un diagnóstico que permitió ahondar tales requerimientos, de este modo, ofrece una visión más amplia de las necesidades y la satisfacción de esas necesidades a través de la formulación y ejecución de proyectos productivos. Así mismo, el presente estudio será de utilidad para las organizaciones interesadas en formular proyectos productivos orientados en promover una productividad que garantice la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes.

La necesidad de elaborar un diagnóstico asociado al proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, permitió reconocer las falencias y oportunidades de mejora en el desarrollo de estos proyectos. Además, fue importante comprender las tradiciones, nociones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas. Por lo anterior el presente estudio ofrece un aporte teórico y metodológico innovador que ofrece una visión integral en la planeación de proyectos productivos, desde las nociones culturales de la comunidad.

Esta investigación fue viable, dado que contó con la información literaria a nivel nacional e internacional que permitió orientar el desarrollo metodológico del presente estudio, apoyándose

en guías de dirección y gestión de proyectos, enfocado en la planificación eficiente de los proyectos para lograr una mayor probabilidad de éxito en la ejecución de los proyectos.

Adicionalmente, el estudio fue factible en la medida que el investigador contó con los recursos materiales y financieros para llevar a cabo cada una de las fases planteadas en el presente trabajo.

## CAPÍTULO II

### 2.1.MARCO REFERENCIAL

#### 2.1.1. Marco teórico

##### 2.1.1.1.Economía popular y comunitaria

Es el conjunto de diferentes actividades económicas y prácticas sociales que realiza el ser humano para satisfacer las necesidades inmediatas en sectores populares garantizado a través de la fuerza propia del trabajo y de los recursos que se encuentren disponibles tanto materiales como inmateriales. En esta economía, prevalece el beneficio colectivo y no el beneficio propio. Es una economía que se define por sus fines. Esta economía busca aprovechar todas las potencialidades productivas que puedan existir en un territorio, y permite que los bienes primarios tengan un valor agregado e incorpora como sujetos activos del desarrollo a los sectores excluidos (Restrepo, 2009).

Es el desarrollo endógeno, en donde se tienen en cuenta las políticas de integridad regional; se constituye un trió entre la inmunización de los procesos, el encadenamiento productivo y el traspasar las fronteras del estado-nación. Las necesidades de los pueblos son de prioridad y comunes en la región y es allí en donde prevalecen los valores solidarios, la ayuda mutua y la soberanía nacional (Restrepo, 2009).

La economía popular solidaria es una de las diversas iniciativas de trabajo asociativo creada bajo un concepto de red de intercambio solidario que ha demostrado ser eficiente en algunas sociedades para la generación de empleo. Facilita el acceso a los servicios básicos, a los artículos de primera necesidad y los recursos que en su totalidad comprenden los elementos esenciales para obtener una vida digna y decente (Tamayo & Sáenz, 2016).

Estas iniciativas son actividades promotoras de ingresos que bien podrían llamarse organizaciones económicas populares en donde sus integrantes gestionan sus limitados recursos para desarrollar actividades generadoras de bienes, servicios, e ingresos para satisfacer las necesidades básicas de alimentación, educación, salud, vivienda, etc., (Tamayo & Sáenz, 2016).

La Economía Comunitaria puede aportar a un paradigma diferente, es un modelo civilizatorio que se construye desde los saberes, el conocimiento y las prácticas de los pueblos considerando sus entornos históricos, culturales, ambientales y sus organizaciones (Zúniga Morales, 2017). “Las personas están creando economías comunitarias basadas en decisiones éticas para vivir bien con otros seres humanos y con el mundo que les rodea” (Gibson et al., 2017, p. 35). (Gibson et al., 2017).

Es la práctica que hoy en día emerge con raíces ancestrales, fortalecido por las diversas prácticas socioeconómicas de familias, organizaciones y pueblos; “Otra economía es posible”. Si se cambian las reglas que rigen el comportamiento económico en los mercados como el afán de lucro y la competencia que genera antivalores inconstitucionales, por un sistema donde las reglas sean la cooperación, equilibrio, armonía, solidaridad y el bien común que propician los valores humanos constitucionales (Zúniga Morales, 2017).

Las prácticas comunitarias que los pueblos ofrecen como ejemplos de aplicación de la lógica de la economía comunitaria funcionan de bases para las políticas públicas. Desde la comunidad se dan relaciones económicas de complementariedad y reciprocidad con la vida, la madre tierra, la misma comunidad y la familia. Toda relación económica es vista para preservar la vida y no con fines de generar un capital y enmarcarse no sólo en leyes económicas sino también en leyes naturales. Bajo el principio del equilibrio, la complementariedad genera la distribución y la redistribución, según la necesidad del momento. En la comunidad, cada familia

tiene el derecho de relacionarse con la Tierra de acuerdo a la cantidad de miembros que tengan (Zúniga Morales, 2017).

### **2.1.1.2.Economía en poblaciones indígenas**

Esta economía está basada en dar y recibir dentro de la cultura indígena. Es un eje ordenador en la distribución. Está basada en la generosidad, el respeto y el beneficio social que conlleva precisamente al derivado del dar. Para ampliar la recuperación y sostenibilidad de la cultura, es necesario tener una preservación de la diversidad ecológica y cultural (IIDH, 2007).

El trabajo colectivo de los tejidos familiares, los mercados, el capital social y comunal explican el posicionamiento exitoso de los pueblos y comunidades indígenas frente al mercado al que se enfrentan. Para obtener este éxito en el mercado se deben cumplir unas reglas y normas económicamente relacionadas entre las internas y externas que determine la cultura del pueblo (IIDH, 2007).

Es una economía que trata de adaptarse comercializando solamente pequeños excedentes de la producción que resulta ser destinada al autoconsumo. La economía indígena no depende de consumir bienes “foráneos” porque al pasar el tiempo se puede convertir en una necesidad que podría disminuir el comercio interno y trueques con la misma comunidad o con otra (Márquez & Silva, 2008).

Los indígenas crían animales domésticos en su comunidad, promueven la ganadería, trabajan la tierra, comercializan madera. En la agricultura realizan la recolección, la caza, pesca y comercio. Los indígenas tienen características que los hacen diferentes de los mestizos porque no llegan a hacer lo que hacen ellos, son más avanzados, tienen más conocimientos en la agricultura, comercio y ganadería (Izaguirre & Mendieta, 2013).

Las economías tradicionales indígenas contienen unas características especiales, lo que hace que sea diferente a las demás. Las características son: la forma en que desarrollan la producción, prácticas ancestrales que determinan un paisaje en específico, la virtud de ciertas formas particulares de apropiación del territorio, conocidas como uso cultural del territorio de cada pueblo indígena; en la distribución, operan mecanismos diferentes a la intermediación del dinero, conocido como la reciprocidad; el consumo, que se caracteriza por poseer formas de igualación; por lo general, la organización social determina en mayor o menor grado la asignación del trabajo, el uso de los recursos y la distribución y por último, la tierra es un ser vivo que pertenece a sí misma, lo que indica que los tratamientos legales del tema de la propiedad se consideran una distorsión por parte de los indígenas (Lugo, 2007).

### **2.1.1.3. Teoría economía propia**

La economía es el piso sobre el cual se construye una clase dada de sociedad. Las sociedades se soportan en dos puntos principales: las fuerzas militares y la educación y el sistema jurídico. Por lo tanto, la economía, toma su carácter específico de acuerdo al conjunto de relaciones de producción dominantes (Duque, 2018).

En los diferentes tipos de sociedades (esclavista, feudal, capitalista y del conocimiento), se encuentran unas bases o cimientos soportadas en la propiedad privada sobre los medios de producción, y, por lo tanto, en la explotación de una clase dominada por otra clase que es la dominante. Se encuentran tres tipos de sectores económicos: la agricultura y materia prima perteneciente al sector primario, la transformación de esa materia prima es el sector secundario y por último el encargado del comercio (venta y compra de bienes). Hoy en día el sector más activo es el terciario debido a que se realiza un comercio informal (Duque, 2018).

El economista británico Thomas Robert Malthus (1766 -1834) suponía que mientras la población crecía exponencialmente, los recursos sólo crecían en progresión aritmética, pronosticando una brecha de escasez creciente y sostenida en el tiempo. La revolución tecnológica a medida que pasa el tiempo se está comportando de manera asintomática influyendo en que la riqueza incremente abismalmente, fortaleciendo al Estado y estos a su vez obteniendo una doble tendencia. En general, a mayor riqueza mayor es el beneficio del progreso con una justicia social, porque se piensa más en calidad que en cantidad (Duque, 2018).

#### **2.1.1.4. Gestión organizacional**

Según la época, las teorías científicas han sido influenciadas históricamente según el paradigma dominante. En una amplia escalada de los enfoques sobre la gestión empresarial, el reduccionismo abre paso a otras ideas como la división del trabajo, la posibilidad de un intercambio entre las partes, la estandarización de procesos, la realización de los controles de calidad, el cálculo de los costos, el análisis del capital y el trabajo y las tablas de organización (Narváez et al., 2011).

Una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. En este sistema se puede evidenciar interacción entre la parte social y la parte técnica. Las Organizaciones son redes cerradas de personas que tienen una identidad definida, por las relaciones que emergen de las interrelaciones entre ellas, éstas tienen una estructura definida por los recursos que constituyen dichas relaciones (María & Rodríguez, 2017).

La Organización no es solo un espacio físico, es un medio para relacionarse e intercambiar ideas y comportamientos con otros, de evolucionar y aprender en el hacer. Una Organización es

un arreglo sistemático de personas que realizan un propósito específico sometido a unas reglas. Las organizaciones tienen tres características fundamentales que la definen, tener un propósito definido; que exista una integridad en las personas y limitar el comportamiento de los miembros (María & Rodríguez, 2017).

### **2.1.2. Aspectos teóricos relacionados con la evaluación de proyectos**

La evaluación de proyectos es la acción que permite medir y estimar el grado en que se están logrando los objetivos del proyecto. Es un instrumento que permite visualizar los problemas y las dificultades en el desarrollo del proyecto y corregir a tiempo los procesos que se están llevando en marcha (PMBOK, 2021).

En primer lugar, se debe distinguir 2 tipos de evaluación:

- De procesos y resultados:

Es una evaluación que se hace durante el transcurso del proyecto y su propósito es detectar problemas que no se hallaron originalmente, algunos emergentes u otros que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de las actividades, así como aquellas actividades que influyen en el logro de objetivos y pueden dar orientación respecto a la realización de cambios si fuese necesario. Además, entrega información para la evaluación final o ex- post.

- Evaluación final o ex-post:

Es aquella que se lleva a cabo una vez se haya finalizado el proyecto, determina el o los resultados de todas las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente (PMBOK, 2021). Debe dar criterios para definir la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios que sean necesarios para realizar. Adicionalmente, para el

caso de una evaluación de procesos, se habla de resultados intermedios o parciales, y en la evaluación final, también llamado "impacto del proyecto" puede ser de orden cualitativo o cuantitativo, lo que dependerá exclusivamente de la naturaleza de aquello que se evalúa (PMBOK, 2021).

Por lo tanto, los aspectos necesarios para esclarecer son:

- ¿Qué es necesario evaluar?

Lo que se va a medir: Procesos o resultados.

- Con qué se va a medir:

Deberá ser un instrumento que será exclusivo para llevar a cabo la medición (encuestas, entrevistas, etc.) que contenga indicadores de carácter cuantitativo o cualitativo según se necesite (PMBOK, 2021).

¿Cómo se va a medir?

La metodología que se emplee en la evaluación definirá la función del tipo de instrumento que se vaya a utilizar (PMBOK, 2021).

- Los criterios y sus grados:

Estos determinarán en definitiva la naturaleza de los indicadores y pueden ser definidos por parámetros o exigencias externas, que regularmente son determinadas por las fuentes institucionales que financian los proyectos, o bien por una institucionalidad de carácter superior que actúa como supervisión (PMBOK, 2021).

- Criterios propios:

Cuando es el mismo equipo de proyecto los que definen qué se va a evaluar, y en qué grado se puede considerar la obtención o no de los objetivos propuestos (PMBOK, 2021). Por otro lado, en cuanto a los criterios en la evaluación a definir para el proyecto, estos pueden ser múltiples y diversos y, si no son limitados y determinados de manera externa, en buena medida se determinarán en función de la naturaleza del proyecto, los objetivos y las acciones.

No obstante, en términos generales se podría mencionar algunos de los criterios más utilizados en la evaluación de proyectos:

1. Población o beneficiarios:

Hace referencia a la cantidad de personas que directa e indirectamente logran un grado de participación en el proyecto. Estos se pueden caracterizar de distintas maneras; en términos demográficos, socioeconómicos u otros, señalando cómo y en qué grado el proyecto significa un beneficio para su población. Bajo este criterio de evaluación, se debe indicar el número de personas u organizaciones que están siendo partícipes o bien, si estas personas trabajan junto al proyecto (Figuroa Miranda, 2005b).

2. Sustentabilidad:

En lo que respecta al criterio de sustentabilidad, se traduce en la relación que hay entre la calidad estratégica del proyecto y los términos de proyección de sus resultados en el tiempo una vez estos hayan finalizado todas las actividades estipuladas. Se espera que el resultado del proyecto aporte un mejoramiento sustantivo y perdurable en varias de las condiciones señaladas que le dan origen a los objetivos y sus acciones (PMBOK, 2021).

### 3. Eficiencia o análisis costo-beneficio:

Este criterio relaciona los resultados en perspectiva con los recursos invertidos y, por lo tanto, evalúa la capacidad de acción. En otros términos, se refiere a la optimización de todos los recursos asignados en pro de factores que determinan la eficiencia en el logro de los objetivos (PMBOK, 2021).

### 4. Calidad:

Por último, el criterio de calidad alude a resultados intermedios o finales y se aplica a bienes, productos o servicios realizados, relaciona el grado en que dichos bienes o servicios satisfacen o no las necesidades de las poblaciones trabajadas (PMBOK, 2021).

#### **2.1.2.1. Diagnóstico en la gestión de proyectos**

El diagnóstico durante la gestión de un proyecto es un estudio previo a toda la planificación que consiste en recopilar y estudiar la información relevante que concierne al objeto de estudio y en el que se enfoca el proyecto, con el fin de comprender su funcionamiento, así como de identificar las debilidades y fortalezas presentes en los distintos niveles de gestión. El objetivo sí de dicho diagnóstico es conocer a detalle los procesos que se han llevado a cabo y que se desarrollarán a lo largo de toda la cadena de valor del proyecto (Carrión & Berasategi, 2010).

#### **2.1.2.2. Etapas en la concepción de la evaluación**

Desde la concepción de la evaluación, se pueden definir unas etapas que pueden tomarse en el presente trabajo, en donde se puede estudiar o evaluar un proyecto desde su parte expost.

Es de este modo que el objetivo de la evaluación se convierte en una auditoría sobre las metas cumplidas y el aprendizaje obtenido con base en la experiencia adquirida (Quesnel, 1997).

Entonces, la evaluación puede desarrollarse bajo el interés de conocer el nivel de logro de los objetivos específicos o actividades por medio de una evaluación cuantitativa mediante instrumentos unimodales. Por otra parte, puede evaluarse por medio de la comparación de fenómenos, situaciones y ocurrencia de los eventos. También se puede generar una comparación de resultados obtenidos en un proyecto a través de sus metas y normas establecidas (Quesnel, 1997).

Existen dos tipos de evaluación, la de aprendizaje formativo “durante”, la cual se analizan los documentos de los proyectos, informes periódicos, los procesos de seguimiento, ejecución y monitoreo de los mismos. Los instrumentos utilizados generalmente son el Marco Lógico, diagnósticos de evaluabilidad, listados de referencia entre otros. El segundo tipo de evaluación es la del aprendizaje “sumativo” de terminación, evaluación expost. Este tipo de evaluación es la que utiliza todos los documentos obtenidos en los resultados del proceso, se evalúa el impacto de desarrollo (Quesnel, 1997).

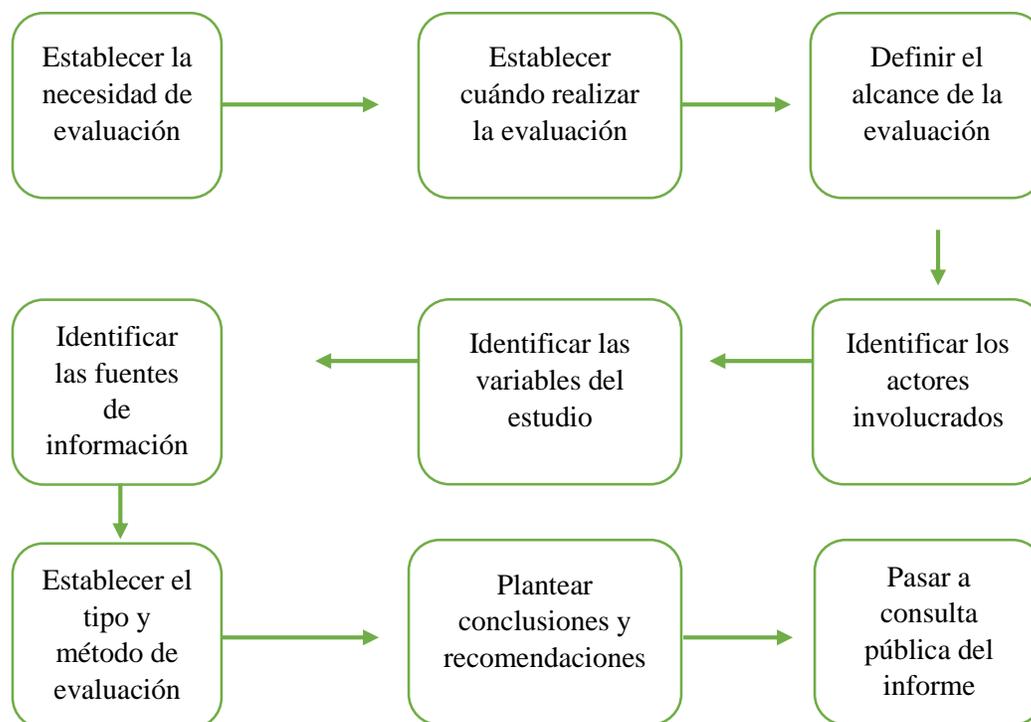
En lo que concierne al presente estudio, se tomará como metodología de evaluación, la evaluación expost, partiendo de resúmenes sectoriales, proyectos, procedimientos, estrategias y metas establecidas, documentos mediante los cuales se pretende examinar los procesos desarrollados en cada proyecto (Quesnel, 1997).

### 2.1.2.3. Evaluación operativa y expost

Según el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2004) de Colombia, este tipo de evaluación corresponde a la última etapa del ciclo de los proyectos, a través de la cual, se tienen los siguientes objetivos:

- Conocer la eficacia del proyecto: es decir, es determinar si las metas formuladas fueron cumplidas en su totalidad, en los tiempos y cantidades establecidas. Con ello se logra identificar la capacidad de programación y previsión de la entidad ejecutora.
- Establecer el impacto en términos macroeconómicos hacia el cual estuvo dirigido el proyecto, también se mide con la calidad del cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar si las comunidades beneficiarias eran las previstas y si el beneficio fue logrado tal como fue estipulado.
- Estudiar el desarrollo de la toma de decisiones en el proyecto desde el momento de la identificación hasta la evaluación.
- Reconocer la capacidad del ente ejecutor para identificar, desarrollar y hacer seguimiento de sus proyectos (Gapi - Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, 2004).

Según la Guía Metodológica para la Implementación de la Evaluación Ex Post de la Regulación, formulada por el Ministerio de Comercio en Colombia (2021), esta evaluación debe realizarse bajo los siguientes pasos:

**Figura 1.***Pasos para la evaluación Ex-post*

*Nota:* tomado de *Pasos para la evaluación Ex-post*, Ministerio de Comercio, 2021.

De este modo, para la realización del presente trabajo la necesidad estuvo dada por el interés en analizar la gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, en la comunidad étnica Resguardo Huila municipio de Iquira, de este modo, se seleccionaron proyectos terminados con el fin de llevar a cabo esta metodología, cuyo alcance fue determinar el cumplimiento de las actividades propuestas en cada proyecto y los tiempos de ejecución. Del mismo modo se identificaron los actores involucrados y las variables del estudio, utilizando como fuentes de información la comunidad étnica y los documentos contenidos en el desarrollo de cada proyecto, utilizando como técnica la observación.

Para este tipo de evaluaciones se deben tener en cuenta 5 aspectos fundamentales a nivel general;

- Continuidad de la justificación del proyecto
- Eficiencia del proyecto
- Efectividad del proyecto
- Efectos e impactos del proyecto
- Experiencia adquirida con el proyecto (Quesnel, 1997).

#### **2.1.3.2.1. Continuidad de la justificación del proyecto**

En este aspecto se pueden formular preguntas asociadas a la continuidad con la justificación del proyecto, entre ellas se pueden aplicar;

- ¿Continúa siendo el proyecto compatible con el objeto inicial de desarrollo? (por ej., reducción de la pobreza; medio ambiente; modernización de estructuras de producción, sectores públicos y el estado; integración de mercados regionales y subregionales) ?
- ¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo de la comunidad beneficiaria? (Quesnel, 1997).

#### **2.1.3.2.2. Eficiencia del proyecto**

Esta eficiencia se asocia con el nivel de actividades y los componentes de un proyecto durante su desarrollo y ejecución, se evalúa hasta el grado por el cual se suministran y se reparten los recursos por medio de las actividades de la forma más adecuada, haciéndolo con el menor costo posible (Quesnel, 1997). Dentro de este aspecto se pueden aplicar las siguientes interrogantes:

- “¿Cuán bien se administró la ejecución del proyecto?
- ¿Cuán apropiadas fueron las actividades para la generación de componentes? ¿se administraron de manera eficaz en función del costo?
- ¿Podría haber habido mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo?
- ¿Se emplearon las alternativas más eficaces en función del costo de administración del proyecto?
- ¿El proyecto se superpuso y/o duplicó el trabajo de otras organizaciones de desarrollo?
- ¿Qué mejoras en el uso de los componentes obtenidos hubieran mejorado el logro del propósito y del fin del proyecto?
- ¿Qué debería hacerse para modificar o mejorar el proyecto? ¿Con qué repercusiones financieras?” (Quesnel, 1997).

#### **2.1.3.2.3. Efectividad del proyecto.**

Este aspecto de evaluación se asocia sobre todo con el propósito y fin, luego de la ejecución de un proyecto, en esta se refiere a los productos o logros del mismo, en esta parte se evalúa lo siguiente (Quesnel, 1997):

- El logro de los componentes esperados.
- Los componentes obtenidos permitieron lograr el cumplimiento de las metas del proyecto.
- El logro del propósito contribuyó al fin (Quesnel, 1997).

De este modo, para evaluar este aspecto pueden plantearse las siguientes preguntas:

- “¿En función del costo, cuán oportuno y eficaz ha sido el desempeño del suministro de actividades?”
- ¿Cuán bien se desempeñó el proyecto desde el punto de vista de producir los componentes esperados y en qué medida, estos fueron entregados a los beneficiarios en plazos adecuados?
- ¿Cuán bien se desempeñó el proyecto para alcanzar el propósito?
- ¿Hasta qué grado ha contribuido el proyecto al fin o del impacto de desarrollo en el programa de política o sector productivo que apoya?” (Quesnel, 1997).

#### **2.1.3.2.4. Efectos e impactos del proyecto.**

Este aspecto se asocia con el universo propio de los objetivos planteados en el proyecto, como también, los efectos e impactos que ocurren también en otros ámbitos. Esto se evalúa por medio de las consecuencias e imprevistos del proyecto (Quesnel, 1997).

- “Los efectos se relacionan con las consecuencias planificadas y/o imprevistas a nivel de propósito”
- “El impacto se relaciona con las consecuencias planificadas y/o imprevistas a nivel de fin” (Quesnel, 1997).

Para este aspecto, se pueden plantear preguntas como:

- “¿Qué cambios se produjeron, en el universo inmediato y mediato del proyecto como resultado del mismo?”
- ¿Cuáles fueron los efectos e impactos sobre las prioridades de desarrollo priorizadas?
- ¿Cuáles fueron los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el programa de políticas y el sector productivo correspondientes?” (Quesnel, 1997).

### 2.1.3.2.5. Experiencia adquirida con el proyecto.

Bajo este aspecto se analizan las conclusiones obtenidas tras el desarrollo de un proyecto, dentro de las preguntas que podrían plantearse para evaluar este aspecto se pueden encontrar (Quesnel, 1997):

- ¿Cuáles son las lecciones emergentes sobre la relación entre la pertinencia del proyecto y el objetivo de desarrollo originalmente identificado?
- ¿Qué se aprendió sobre el desempeño de la ejecución del proyecto en cuanto a alcanzar estos objetivos?
- ¿Qué se aprendió sobre la utilidad y/o posibilidad de replicar este tipo de proyecto?

(Quesnel, 1997).

La evaluación de los resultados de un proyecto permite establecer el cumplimiento de los objetivos propuestos al llevarlo a cabo, los cuales deben estar relacionados con la solución del problema planteado en su etapa de identificación (Cordoba, 2013).

Uno de los principales instrumentos utilizados en el proceso de monitoreo de los proyectos son los llamados indicadores. Éstos permiten, a partir de la definición de un conjunto de variables relevantes, medir los resultados en el proceso de implementación del proyecto. las características básicas de un buen indicador son dos: estabilidad y confiabilidad. en general los indicadores se los clasifican en dos categorías: directos o indirectos, cuantitativos o cualitativos (Cordoba, 2013).

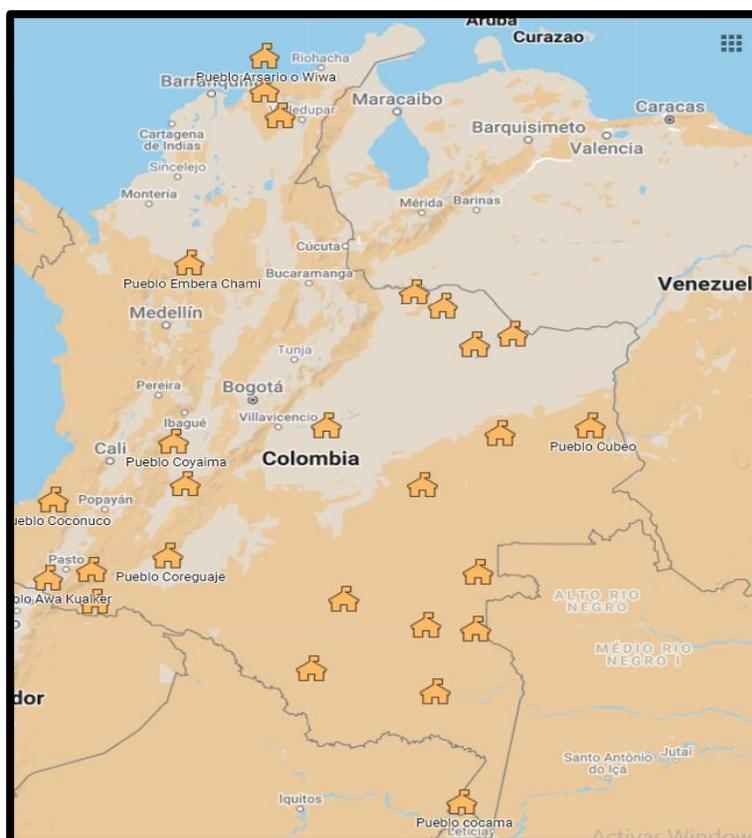
### 2.1.3. Marco contextual

#### 2.1.3.1. Población indígena en Colombia

Dentro de la normativa colombiana, las comunidades indígenas son definidas como las agrupaciones de seres humanos que viven bajo formas de relación con el medio ambiente en el que se desarrollan diversos grupos aborígenes, existentes desde antes de la conquista española y que se han conservado y dinamizado a través del tiempo hasta la actualidad. Un pueblo indígena se compone por varias comunidades (Rosario, n.d.).

#### Figura 2.

##### *Caracterización pueblos indígenas de Colombia*



*Nota:* Tomado de *Mapa Caracterización pueblos indígenas de Colombia*, Ministerio del Interior, 2022.

En Colombia, existen 87 pueblos indígenas reconocidos, de los cuales 64 tienen lenguas amerindias y se encuentran distribuidos en 710 resguardos que se ubican en 27 de los 32 departamentos del país. La comunidad indígena representa el 3,4% de la población total colombiana, y son un grupo con una gran vulnerabilidad social, debido a la violencia, el desplazamiento forzado, entre otros (UNHCR The UN Refugee Agency, 2011).

#### *2.1.3.1.1. Resguardos y/o cabildos indígenas*

Los pueblos indígenas se ubican en Resguardos, los cuales se definen como instituciones legales y sociopolíticas de carácter especial, que se conforman por una o varias comunidades indígenas, quienes poseen un título de propiedad colectiva, que, a su vez, goza de las garantías de la propiedad privada. Su forma de organización y normatividad es interna y autónoma, amparada por el fuero indígena (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

Dentro del resguardo, se encuentra la forma organizativa conocida como el Cabildo, el cual es una entidad pública especial, en donde sus miembros son los integrantes de una comunidad indígena, quienes son elegidos por su misma gente, a partir de una organización sociopolítica convencional, cuyo objetivo principal es representar en términos legales, a la comunidad indígena, ejercer autoridad y llevar a cabo actividades que le permiten las leyes, costumbres, usos y normativa interna de cada comunidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

Por su parte, la comunidad indígena es definida como el grupo familiar o conjunto de familias que tienen conciencia de identidad, y comparten culturas, creencias, valores, usos y demás, como también formas de administración, de gobierno, control social, normativas que se diferencian de otras comunidades (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017).

2.1.3.1.2. Esquema organizacional de gobierno propio en comunidades indígenas en Colombia.

**Figura 3.**

*Esquema organizacional de gobierno propio en comunidades indígenas*



*Nota:* tomado de *Esquema organizacional de gobierno propio en comunidades indígenas*, Organización Nacional Indígena de Colombia – ONIC, 2022, Nuestra Estructura de Gobierno Propio.

El esquema organizacional del gobierno propio en comunidades indígenas en Colombia se compone principalmente por el Congreso Nacional de Pueblos Indígenas, dentro del cual se encuentra la Asamblea Nacional de Autoridades Indígenas, que, a su vez, integra el Consejo Mayor de Gobierno. El consejo Mayor de Gobierno se compone por; el Consejo Mayor de Gobierno, el Consejería Mayor, la Consejería Secretaría General, la Consejería de Planeación, Administración y Finanzas, la Consejería de Sistemas de Investigación, Información y Comunicaciones, la Consejería de Derechos de los Pueblos Indígenas, Derechos Humanos y Paz, la Consejería de Educación Propia e Intercultural, la Consejería de Mujer, Familia y Generación, la Consejería de Planes de Vida y Desarrollo Propio, la Consejería de Medicina Tradicional y Salud Occidental y la Consejería de Territorio, Recursos Naturales y Biodiversidad. Finalmente, el esquema se compone por el Consejo Nacional de Justicia Indígena y el Parlamento Nacional de Pueblos Indígenas (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022a)

#### *2.1.3.1.3. Nociones y creencias de los resguardos indígenas*

Las nociones y creencias de los indígenas y resguardos, son concepciones del mundo que pertenecen a las distintas etnias indígenas de Colombia y que construyen un esquema de paradigmas sociales únicos en su concepción del mundo, la sociedad y del universo mismo que los rodea y que se encuentra amparado por la Constitución como un derecho fundamental (DANE, 2015a).

Cada pueblo tiene distintas costumbres y tradiciones dentro de sus propio territorio para con los mismos habitantes, así como para los extranjeros, no obstante, todas las poblaciones coinciden en algunas costumbres, tales como la elaboración de la bebida sabia de la Madre Tierra conocida como beka (chicha) y la manipulación o utilización la hoja sagrada (ESX EC) para las

sagradas ceremonias que realizan en épocas de recibimiento del sol o año nuevo “Sek Buy” durante el calendario andino que rigen la gran mayoría de los resguardos (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

Entre sus múltiples creencias se encuentran aquellas que corresponden a la perspectiva del cómo y qué zonas de las reservas se pueden trabajar y en cuales no se pueden realizar actividades de caza, pesca, recolección, siembra, desmonte, aserrío de madera, pues algunos de estos sectores, son considerados por ellos lugares habitados por los creadores y por consiguiente son prohibidos. Estos lugares regularmente son zonas en donde se encuentran establecidos cementerios o amuyapa (residencias de los antepasados) y son lugares reconocidos por sus culturas como zonas en las cuales no se puede entrar sin el permiso adecuado de los seres espirituales mediante rituales de purificación, limpieza y tipos de armonización (DANE, 2015a).

También, entre sus creencias, se encuentran las áreas de territorio destinadas por alguna comunidad específica, pueblo, o grupo social dentro de la etnia para desarrollar actividades productivas y tipos de conservación, así como rituales de renovación, sanación y festejos de conmemoración, los cuales, con el debido permiso de los jefes locales, se puede acceder y se puede trabajar (DANE, 2015b).

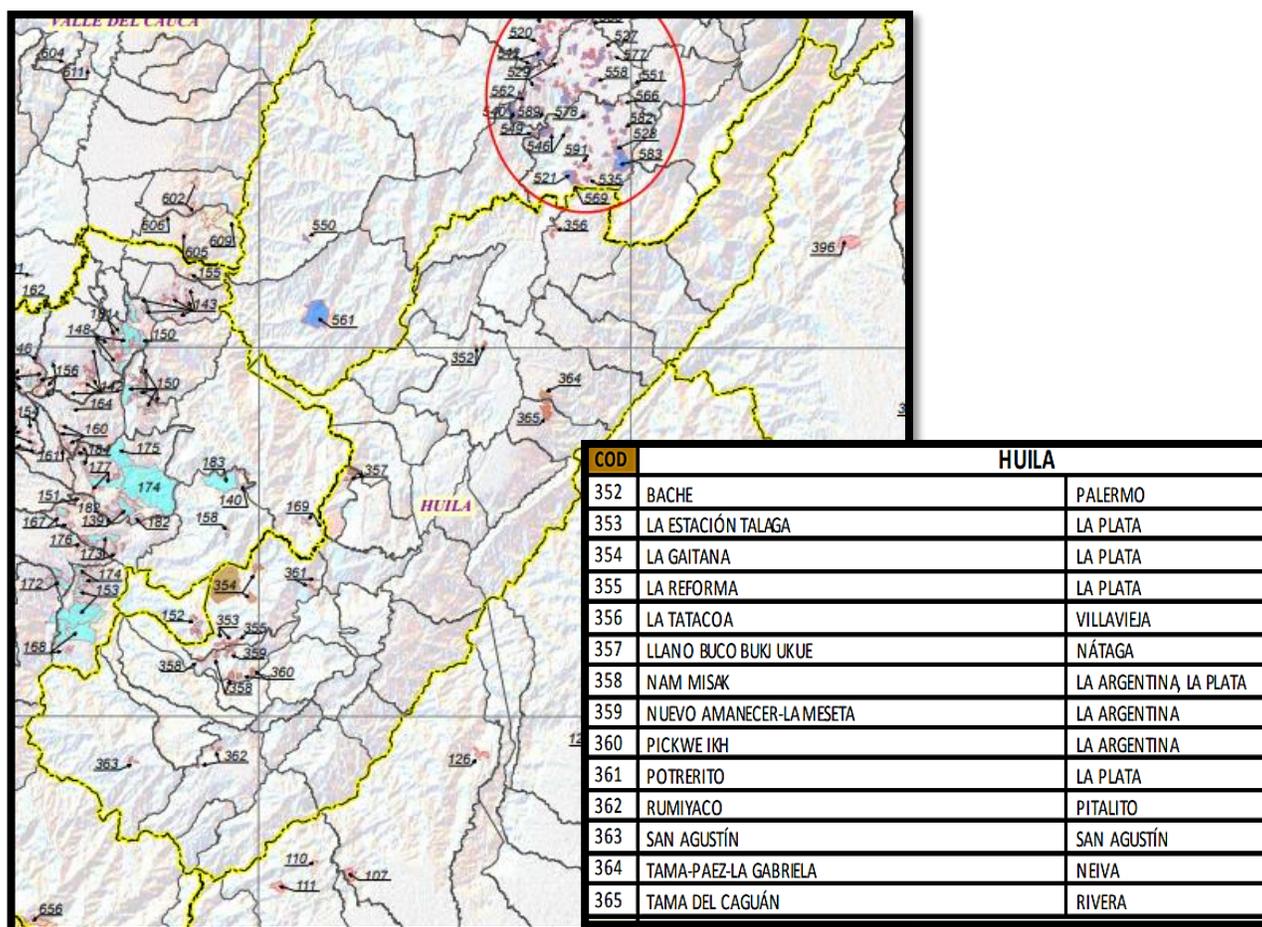
La visión actual sobre el ordenamiento territorial en el país puede ser considerado como una manifestación metodológica en la cual se persigue su conocimiento, buen manejo y distribución, no obstante, este modelo de ordenamiento es diferente en la cultura indígena, pues, para ellos, la ocupación del terreno no se orienta en sacar provecho económico del mismo, sino como una forma de vida que relaciona al ser humano con el cosmos (Agredo, 2007).

### 2.1.3.2. Población indígena del departamento del Huila

En el departamento del Huila existen 36 comunidades indígenas pertenecientes a las 8 poblaciones étnicas repartidas por todo el departamento: Los Nasa, (Nasa Misak) Pijaos, Tamaz Dujos, Misak, Inga, Andaki, Embera Chami y Los Yanacona (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019b), los cuales se encuentran ubicados por todo el macizo sur colombiano y la cordillera oriental, en lo alto y el valle del río Magdalena de orientación norte-sur.

**Figura 4.**

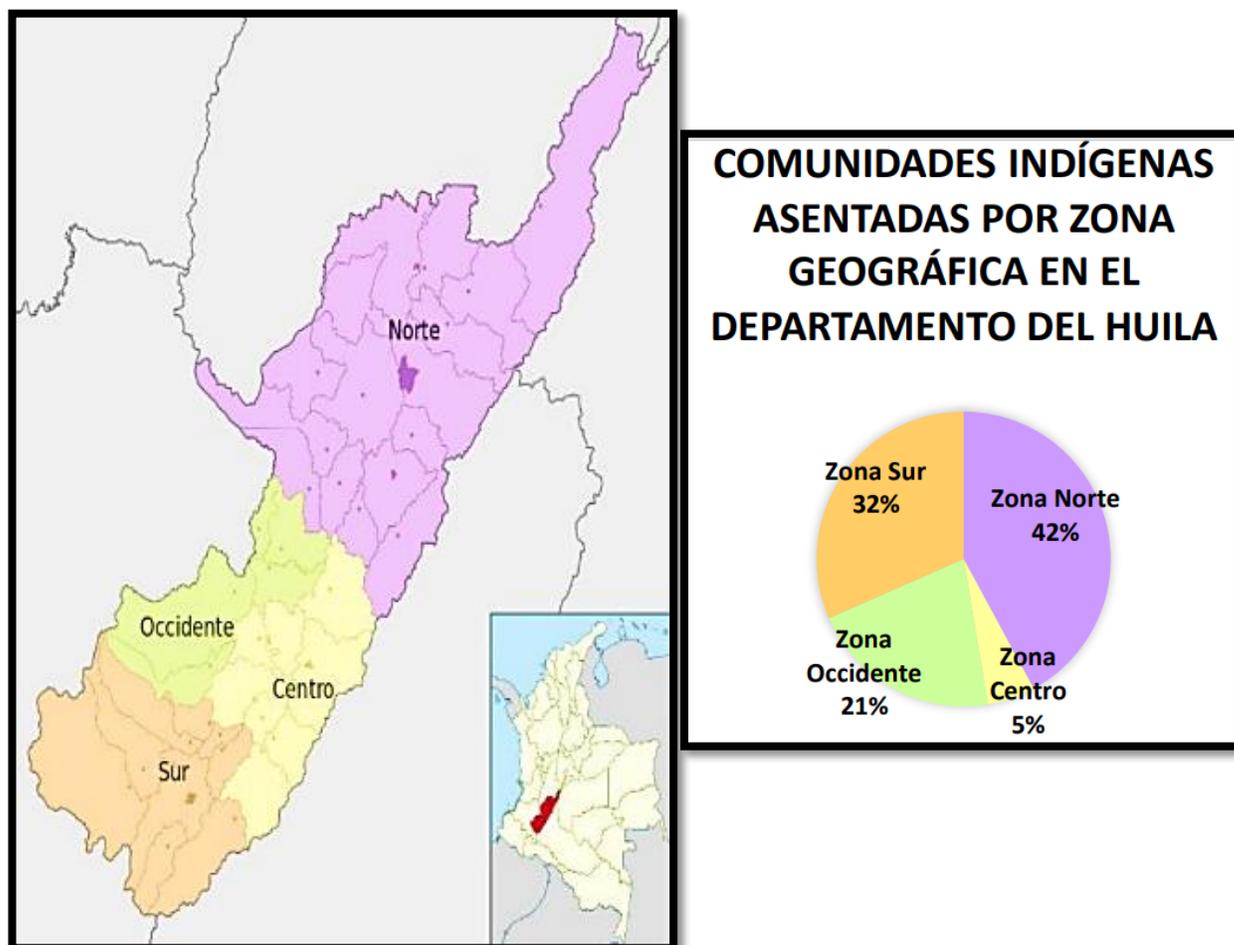
*Mapa resguardos indígenas del departamento del Huila.*



Nota: tomado de *Mapa resguardos indígenas del departamento del Huila*, Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), 2012.

**Figura 5.**

*Comunidades indígenas asentadas en zona geográfica en el departamento del Huila*



*Nota: tomado de Comunidades indígenas asentadas en zona geográfica en el departamento del Huila,*

Gobernación del Huila, 2021.

**Tabla 1.***Consolidado de comunidades indígenas asentadas por zona geográfica*

<b>Zona del departamento</b>	<b># de municipios con comunidades indígenas</b>	<b>Cantidad de comunidades indígenas</b>
Zona norte	8	12
Zona centro	1	1
Zona Occidente	4	14
Zona sur	6	10
Total	19	37

*Nota: tomado de Consolidado de comunidades indígenas asentadas por zona geográfica, Gobernación del Huila, 2021.*

Ahora bien, en términos estadísticos, del total de población indígena en el departamento del Huila y basándose en los censos realizados y proporcionados por la Gobernación del Huila en el estudio *Los Pueblos Indígenas del Huila* (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019), en donde cita el Autocenso de las comunidades presentado a la Dirección de Asuntos Étnicos del Ministerio del Interior en 2019, se logra inferir que la mayor parte de la población de las comunidades a la fecha dentro de los resguardos es mayormente juvenil, puesto que, 10.516 personas contadas son menores de cuarenta años, representando cerca del 62% de la población total; así como el hecho de que en cada estadística realizada en la población mayor de 40 años, 3 de cada 10 personas tienen más de cien años de edad.

También, se explica que en lo que respecta a la distribución de la población según su sexo, los estudios indican que hay 6011 personas de género femenino, traduciéndose en el 49% del total de la población nativa dentro de los resguardos, mientras que los hombres representan al

51% de dichas poblaciones con un número de 7153 personas dentro del total de comunidades indígenas del Huila registrados respectivamente (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

#### *2.1.3.2.1. Economía*

En cuanto a lo que la economía respecta, ésta se basa en la agricultura, la ganadería, el comercio de madera, artesanía, caza, pesca recolección y venta de servicios de salud tradicional. Cuentan además con tecnología rudimentaria que es básicamente para el auto consumo, así como las comunidades se caracterizan por el policultivo en pequeña escala. Los ciclos vitales y las actividades de siembra y cosecha se encuentran determinadas por las fases agrícolas (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

No obstante, fruto de la histórica reducción de las poblaciones indígenas y del aislamiento forzado durante siglos, las comunidades han perdido las tierras más fértiles en las partes llanas de los territorios que a su vez son más fáciles de cultivar y han tenido que adaptar sus cosechas a terrenos más elevados, haciendo que, la producción disminuya dramáticamente y teniendo que recurrir muchas veces a la condición de simples "terrajeros" y en ocasiones viéndose en la obligación de pagar con un determinado número de días de trabajo para poder cultivar las tierras que anteriormente eran de sus comunidades (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

El maíz es el eje central en el cual se organiza la economía agrícola de la mayoría de los resguardos indígenas, dado que, dicho cultivo puede hacerse casi en todos los pisos térmicos, con excepción del páramo y su ciclo vegetativo es anual (once meses) y éste se encuentra determinado por las lluvias. Además, en los resguardos también se cultivan otros productos como la papa, el ulluco, las habas, la arveja y también fríjol (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

### 2.1.3.2.2. Resguardos y/o cabildos indígenas en el Huila

Los pueblos indígenas del departamento del Huila han logrado preservar sus características ancestrales y culturales, desde las experiencias político-organizativas hasta emplear figuras de asentamientos, cabildos y resguardos en diversas zonas del departamento (Gobernación del Huila, 2021).

Entre asentamientos, cabildos y resguardos indígenas se encuentran en la Zona Norte del departamento las siguientes comunidades:

**Tabla 2**

*Comunidades indígenas asentadas en la Zona Norte del Departamento del Huila*

<b>Municipio</b>	<b>Tipo de comunidad</b>	<b>Nombre de la comunidad</b>	<b>Pueblo originario</b>
Acevedo	Cabildo	Cabildo Anayaco de los Andaquíes	Andaquí
Aipe	Asentamiento	Asentamiento agua fría Pata (Chirico Pina Pata Los Aipes)	Pijao
Neiva	Cabildo	Cabildo Lame Páez, Órganos – El Palmar	Nasa
Neiva	Resguardo	Resguardo La Gabriela	Tama Páez
Neiva	Cabildo	Cabildo Seck Fiw Páez	Nasa
Palermo	Resguardo	Resguardo Páez del Bache	Páez
Palermo	Asentamiento	Embera Kurisiabia Rio Frío	Embera Chamí
Rivera	Resguardo	Tamas del Caguán	Tama Páez
Santa María	Cabildo	Cabildo Pijao El Vergel	Pijao
Tello	Cabildo	Cabildo A`luucx	Nasa
Villavieja	Resguardo	Resguardo La Tatacoa	Pijao

Nota: tomado de *Comunidades indígenas asentadas en la Zona Norte del Departamento del Huila*, Gobernación del Huila, 2021.

La zona se encuentra principalmente habitada por los pueblos Pijaos, Páez y Nasa, con una participación en ocho (8) municipios del departamento. Por otra parte, en la zona centro se encuentra la comunidad:

**Tabla 3.**

*Comunidades indígenas asentadas en la Zona Centro del Departamento del Huila*

<b>Municipio</b>	<b>Tipo de comunidad</b>	<b>Nombre de la comunidad</b>	<b>Pueblo originario</b>
Tarqui	Cabildo	Cabildo Kerakar	Embera Chamí

*Nota:* tomado de *Comunidades indígenas asentadas en la Zona Centro del Departamento del Huila*, Gobernación del Huila, 2021.

Esta comunidad es oriunda de los departamentos de Caldas y Risaralda.

Para la zona occidente del departamento del Huila, se encuentran las siguientes comunidades:

**Tabla 4.**

*Comunidades indígenas asentadas en la Zona Occidente del Departamento del Huila*

<b>Municipio</b>	<b>Tipo de comunidad</b>	<b>Nombre de la comunidad</b>	<b>Pueblo originario</b>
Íquira	Resguardo	Resguardo Huila Rio Negro	Nasa Páez
La Argentina	Resguardo	Resguardo Nuevo Amanecer – La Meseta	Misak
La Argentina	Resguardo	Resguardo Pickwe Ikh (Laguna Del Cacique Juan Tama)	Nasa Paéz
La Argentina y La Plata	Resguardo	Resguardo Nam Misak	Misak
La Plata	Cabildo	Cabildo Fiw Páez	Nasa Paéz
La Plata	Cabildo	Cabildo Los Ángeles	Nasa Paéz

<b>Municipio</b>	<b>Tipo de comunidad</b>	<b>Nombre de la comunidad</b>	<b>Pueblo originario</b>
La Plata	Cabildo	Cabildo San Miguel	Nasa
La Plata	Resguardo	Resguardo Páez y Guambiano de la Gaitana	Nasa - Misak
La Plata	Resguardo	Resguardo Potrerito	Nasa Paéz
La Plata	Resguardo	Resguardo la Reforma	Nasa - Misak
La Plata	Resguardo	Resguardo la Estación - Talaga	Nasa Paéz
La Plata	Resguardo	Resguardo Nueva Esperanza	Nasa
La Plata – Puracé (Cauca)	Resguardo	Resguardo Juan Tama	Nasa Paéz
Nátaga	Resguardo	Resguardo Llano Buco - Bukj Ukué	Nasa Paéz
Nátaga	Asentamiento	Asentamiento las Mercedes	Nasa

*Nota:* tomado de *Comunidades indígenas asentadas en la Zona Occidente del Departamento del Huila*, Gobernación del Huila, 2021.

Se denota un predominio de los pueblos Nasa Paéz y Misak, con una participación en cuatro (4) municipios del departamento, en donde La Plata es el municipio que cuenta con mayor cantidad de comunidades asentadas en el lugar.

Hacia la zona Sur, se encuentran las siguientes comunidades:

**Tabla 5.**

*Comunidades indígenas asentadas en la Zona Sur del Departamento del Huila*

<b>Municipio</b>	<b>Tipo de comunidad</b>	<b>Nombre de la comunidad</b>	<b>Pueblo originario</b>
Isnos	Resguardo	Resguardo San Jose	Yanacona
Palestina	Cabildo	Cabildo Yakuas	Yanacona
Pitalito	Cabildo	Cabildo Intillagta	Yanacona
Pitalito	Resguardo	Resguardo Rumiyo	Yanacona
Pitalito y Oporapa	Resguardo	Resguardo el Rosal	Yanacona
San Agustín	Resguardo	Resguardo San Agustín	Yanacona
San Agustín	Resguardo	Resguardo Fill Vits la Perdiz	Nasa
San Agustín	Cabildo	Cabildo Nuna Rumi	Inga
Timaná	Cabildo	Cabildo Cacica Ibanasca	Pijao
Timaná	Cabildo	Cabildo Santa Bárbara	Pijao

*Nota:* tomado de *Comunidades indígenas asentadas en la Zona Sur del Departamento del Huila*, Gobernación del Huila. 2021.

En términos de organización política, en la población de los resguardos existentes en el Huila, todos estos se encuentran regidos por la ley 89 de 1890, explicando así, que las tierras comprendidas entre los resguardos son de propiedad comunitaria de la parcialidad de los habitantes de esta misma, traduciéndose en autonomía local para cada localidad (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a). Ahora bien, cada uno de los resguardos tienen sus títulos que establecen sus límites y legitiman su territorio, haciendo que estos tengan una serie de obligaciones para con el resguardo, que van desde la participación en las obras de interés comunitario hasta el desempeño de los cargos dentro del propio cabildo, el cual es la máxima autoridad política dentro de los territorios.

Los cabildos son los mecanismos de organización política que rigen las decisiones de cada uno de los resguardos. Estos son elegidos democráticamente respectivamente por cada año; siendo los cabildantes formalmente reconocidos ante el alcalde del municipio donde se encuentra el resguardo y el secretario de quienes reciben las "varas de mando" (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a). Ese es un proceso de carácter ceremonial puramente formal, dado que, se realiza en altas lagunas que ellos consideran sagradas y que se encuentran escondidas entre los páramos; la ceremonia legitima el poder de los cabildantes y enseña públicamente sus deberes y obligaciones (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a).

Por encima de los resguardos y sus cabildos, políticamente hablando, se encuentran algunas organizaciones de carácter pan-indígena, las cuales representan cuerpos de los cabildos de la zona y que grosso modo, tienen participación en los distintos consejos regional Indígenas según el sector en que se encuentren los resguardos (CRIHU & Gobernación del Huila, 2019a). Incluya un mapa para ubicar el resguardo.

En la actualidad, en el departamento del Huila se encuentran hijos de las luchas de la Cacica Gaitana, del Cacique Calambás y de los antecesores que fueron promotores de dichas luchas durante la conquista española en el departamento y el país. Hasta el momento, se han registrado ocho pueblos indígenas que habitan el departamento, siendo de mayor magnitud los pueblos Nasa, los Yanacona y Misak, además, también se encuentran los pueblos Pijao, los pueblos Tamaz-Dujos Páez y Andaquí, los cuales han tenido que pasar por grandes esfuerzos para mantenerse en sus territorios. Por otra parte, se encuentran los pueblos Embera Chamí e Inga, considerados pueblos ancestrales y viajeros del país, quienes se ubican sobre diversas zonas del departamento. El transitar de estos pueblos ha sido influenciado por el desplazamiento

forzado producto de la violencia y el conflicto colombiano desde hace dos siglos (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

### **2.1.3.3. Pueblo indígena NASA**

El pueblo indígena NASA es uno de los más grandes y conformados del departamento del Huila, anteriormente, se ubicaban sobre las estribaciones de la cordillera central y el valle del río Magdalena antes de la llegada de la conquista española. Este pueblo ha sido caracterizado por su constante lucha y resiliencia que les ha permitido mantener su cultura y subsistencia en los territorios hasta la actualidad (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

El pueblo NASA es conocido también como pueblo Páez, y su origen es asociado al viejo Cauca, sin embargo, no se ubica solo dentro de este territorio. Dentro del Plan de Salvaguarda Nasa, se reconoce como región ancestral tanto a Tierradentro como a la región de La Plata, “habitaban una extensa región comprendida entre las estribaciones orientales y occidentales de la cordillera central, demarcadas al norte por el Nevado del Huila y al sur por el Río de la Plata” (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019, p. 60).

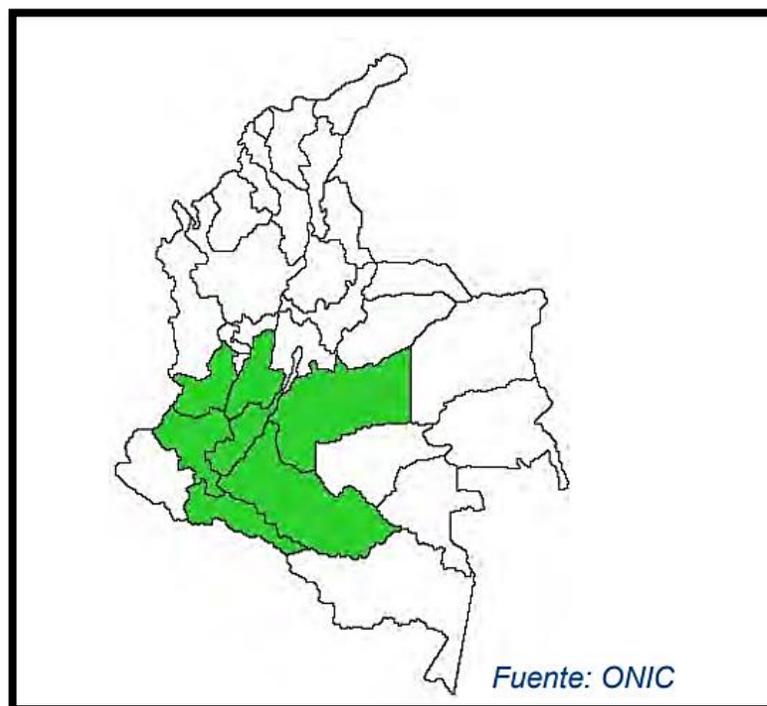
Actualmente, el municipio que cuenta con mayor conformación indígena es el municipio de La Plata, en donde se destacan apellidos con descendencia indígena como; Caldon, Camayo, Tierradentro, Huila, Chindicué, Bastos, Pete, Usnás, Piso, Quilindo, Menza, Achipiz, Ipias, Campo, Peña, Achicué, Quiguatengo, Perdomo, y otros, por lo que se considera que esta zona tiene un gran impacto étnico indígena y la influencia del pueblo NASA. No obstante, el pueblo NASA hace presencia en 8 departamentos a nivel nacional, entre ellos el departamento del Cauca, Caquetá, Meta, Huila, Putumayo, Nariño, Tolima y el Valle del Cauca, con aproximadamente 231.939 indígenas. En el departamento del Huila, el pueblo NASA se

encuentra distribuido entre los municipios de La Plata, Neiva, Tello, La Argentina, Iquira, Nátaga, San Agustín y Palermo (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

#### 2.1.3.3.1. Ubicación geográfica

### Figura 6.

#### *Pueblo indígena NASA*



*Nota:* tomado de *Pueblo indígena NASA*, Agencia de la ONU para los Refugiados ANUR, 2011.

Su ubicación geográfica se encuentra sobre todo en la región de Tierradentro, en los departamentos del Huila y Cauca, algunos se han asentado al sur del departamento del Tolima Y Valle, y otros migraron al Putumayo y Caquetá. Su población, al Censo del 2005 del DANE, fue de 186.178 personas autoreconocidas dentro del pueblo Nasa, siendo el 51% del género masculino y el 49% del género femenino. Los Nasa representan el 13,4% de la población

indígena de Colombia. Es considerado un triángulo natural formado por los contrafuertes orientales de la cordillera Central de los Andes y las cuencas hidrográficas de los ríos Páez y La Plata al sur, y los ríos Yaguará y Páez al oriente (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

#### 2.1.3.3.2. *Lengua*

La lengua del pueblo Nasa es conocida como el Páez o Nasa yuwe, que ha sido integrado dentro de la familia chibcha, sin embargo, esta clasificación no ha sido aceptada, por ende, el idioma Páez y sus variantes se encuentran como lenguas aisladas, y es considerada la lengua étnica más importante del habla indígena de Colombia (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

#### 2.1.3.3.3. *Aspectos históricos*

Uno de los hechos históricos que se encuentran principalmente enmarcados en la cultura NASA, corresponde a la lucha frente a la conquista española en América, antes llamada Nueva Granada y luego Colombia, en donde sus ancestros mantuvieron el temple y resistencia para enfrentarse a los conquistadores. Entre tanto, los eventos ocurridos luego de la “ejecución de Pedro de Añasco por parte de la Cacica Gaitana y sus ejércitos de indígenas, que se organizaron para resistir la invasión española” (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019, p. 57). Dicho suceso marcó la memoria e historia del pueblo NASA. Luego la derrota de Juan de Ampudia, vengador de Añasco y la huida de Sebastián de Belalcázar.

No obstante, aún con los relatos mencionados, la invasión y el saqueo por parte de los españoles siguió, a través del despojo y el exterminio durante muchos años, periodo en que los

NASA mantuvieron resistencia y lucha para no permitir el apoderamiento de sus tierras. Cuando la guerra llegó a la región dominada por los Pijaos, hacia el norte, conocido actualmente como Valle del Cauca y Tolima, la guerra se intensificó durante esos años. Posteriormente, luego de la división territorial, la guerra disminuyó, debido a que los españoles lograron convencer a los Pijaos por medio de obsequios, por lo cual el pueblo se dividió y puso fin a la resistencia mantenida por cerca de 100 años (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

Luego de las primeras expediciones, la colonia se extendió por todo el continente, donde diversos habitantes llegaron al pueblo NASA y a otros pueblos aledaños, quienes también resistieron a la invasión y colonización de sus tierras. De este modo, aproximadamente tres siglos después, se instauraron diversas instituciones coloniales, en donde a los pueblos indígenas se les agrupó a partir de Resguardos, siendo separados del resto de la población, ubicados en zonas de gran importancia para ellos. Dichos resguardos eran característicos por tener sus propias normas comunales, en donde sus terrenos no podían ser comercializados bajo ninguna circunstancia, situación que se presenta aún en la actualidad (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

Además de esto, sirvieron los resguardos para que las autoridades coloniales tuvieran mayor control de la población indígena, mejor ejecución de normas y tributaciones a la corona, y claro está la eficiente explotación de la mano de obra indígena, sobre todo teniendo en cuenta las graves consecuencias demográficas que causó en la población nativa la encomienda, que redujo drásticamente su población, como lo señala Gamboa refiriéndose a las investigaciones de Germán Colmenares que han demostrado que la encomienda dejó de ser una institución significativa en la Nueva Granada a comienzos del siglo XVII (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019, p. 59).

#### 2.1.3.3.4. Aspectos culturales

En la cultura Nasa, se presentan las creencias en seres espirituales como Eekayhe` s el cual cubre y brinda energía de vida, también se encuentra, I`khwesx, como el espíritu encargado de transmitir los dones, y Ksxaw Wala, como el espíritu orientador. Dentro de la cultura Nasa, el pueblo es considerado como el hogar de todos, según su mitología, los primeros abuelos y padres vivieron en la otra tierra, en un solo hogar. Y en la actualidad, al desarrollarse la vida en el nuevo hogar, es decir, en la tierra, se asientan los primeros padres y abuelos como los protectores del mundo Nasa (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

A su vez, la cultura se integra por una variedad de símbolos y creencias que permiten conocer de una manera más amplia su entorno, el cual se integra dentro del orden económico, político y social de la comunidad. Los Páez o Nasa, aprecian su mundo como una estructura organizada por diversas capas o espacios con características diferentes. Hacia los extremos se encuentra “Yu”, el subsuelo y en el otro “Sek”, el sol, en el primero se reconoce el frío, la muerte y la suciedad, mientras que el segundo se asocia a la vida, el calor y la limpieza (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

La planta más importante y sagrada considerada por el pueblo Nasa ha sido la coca, ampliamente utilizada en las regiones y los resguardos (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

#### 2.1.3.3.5. Aspectos económicos

La economía del pueblo Nasa se basa principalmente en la agricultura de autoconsumo, caracterizada por el policultivo a pequeña escala, mediante el trabajo de la tierra y las fases agrícolas. Como principal pensamiento indígena, el ser Páez o Nasa, es considerado ser un buen

trabajador de la tierra. El maíz es el eje central mediante el cual se enfoca la economía agrícola del pueblo Nasa. Dicho cultivo es de gran importancia social y económica, tanto así que se ha integrado el término de “cultura del maíz”. Su forma de trabajo ha sido a través de la historia, como un trabajo colectivo o “minga”, la cual permite un aporte del trabajo de cada habitante en beneficio de todos (Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC, 2022b).

#### **2.1.3.4. Resguardo Huila**

El Resguardo Huila se encuentra ubicado sobre los municipios de Iquira, Nátaga y Teruel, pertenecientes a la zona occidente del departamento del Huila y al río Páez en el departamento del Cauca. En sus territorios, se encuentran las microcuencas hídricas como el Río Narváez y Río Negro, este último siendo su principal afluente, el cual yace desde el Nevado del Huila, y tiene su desembocadura en la Vereda Santa Rosa. Su cobertura vegetal es diversa, con una predominancia de Bosque Natural, como zona de amortiguación del Parque Nacional Natural Nevado del Huila, ubicado por encima de los 2.600 m.s.n.m. Su economía se basa principalmente por la ganadería, también por los cultivos de pancoger como maíz, frijol, plátano, chachafruto, entre otros, y en algunas zonas se comercializan productos lácteos (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

Este resguardo se formó a partir del suceso del 6 de junio de 1994 en el río Páez, territorio del pueblo NASA, cuando se presentó un terremoto en el Resguardo Wila, que, debido a la fuerza mayor de la naturaleza, tuvo que reestablecerse en el municipio de Iquira, donde se reasentó tras una avalancha que destruyó y acabó con gran parte de la población (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

El presente proyecto estará dirigido a los proyectos agrícolas que se lleven a cabo en el Resguardo Huila, es decir, cultivos de pancoger como maíz, fríjol, plátano, chachafruto, entre otros.

### **2.1.3.5. Producción agropecuaria**

La producción agropecuaria hace referencia a las actividades económicas ubicadas en el sector primario, que consisten en la producción animal y vegetal. Dicha producción se divide en el sector ganadero y el agrícola. El objetivo principal de la producción agropecuaria es el aprovechamiento, refinación y explotación de los recursos naturales, que son realizados por entidades de índole agrícola y ganaderas (SENA, 2019a). Según sea el tamaño de la organización, se puede clasificar su nivel de capacidad de 3 maneras:

**Industrial:** Es una producción intensiva de países fuertemente industrializados y que, por lo tanto cuentan con la presencia tecnológica en las empresas necesarias para su desarrollo (SENA, 2019b).

**Extensiva:** Es un sistema de producción de baja productividad debido a la escases de tecnologías y su medio de producción son los mecanizados, lo que se traduce en el requerimiento de mano de obra (SENA, 2019b).

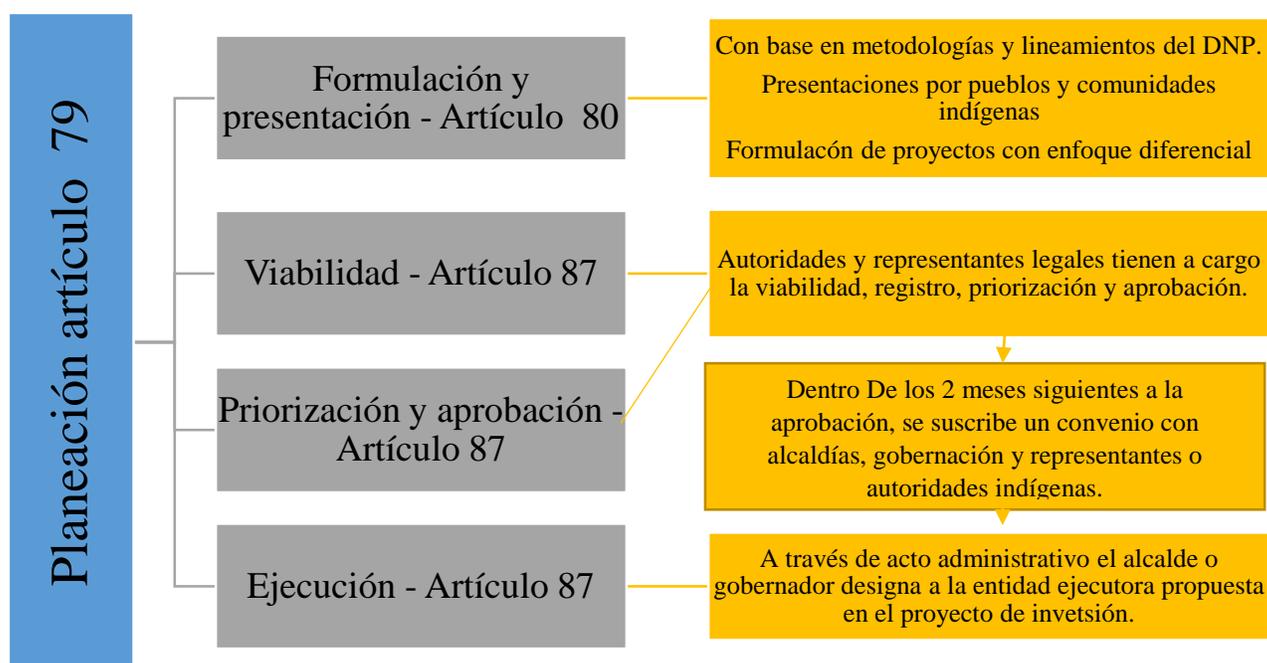
**Intensiva:** Este sistema consiste en una productividad alta, con uso constante de las tecnologías, pero con el uso de poca mano de obra, lo cual tiene un gran impacto ambiental (SENA, 2019b).

### 2.1.3.6. Asignación de recursos económicos para comunidades indígenas del departamento del Huila

Para la asignación de recursos de las regalías en el país, se han creado 3 instancias de decisión étnica, las cuales son las responsables de definir los proyectos de inversión que pueden ser beneficiados por la financiación, con cargo al porcentaje de los recursos de la asignación para la inversión local que corresponde a las comunidades étnicas. Dichas instancias deben revisar, priorizar y aprobar los proyectos de inversión designando una entidad ejecutora (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

#### Figura 7.

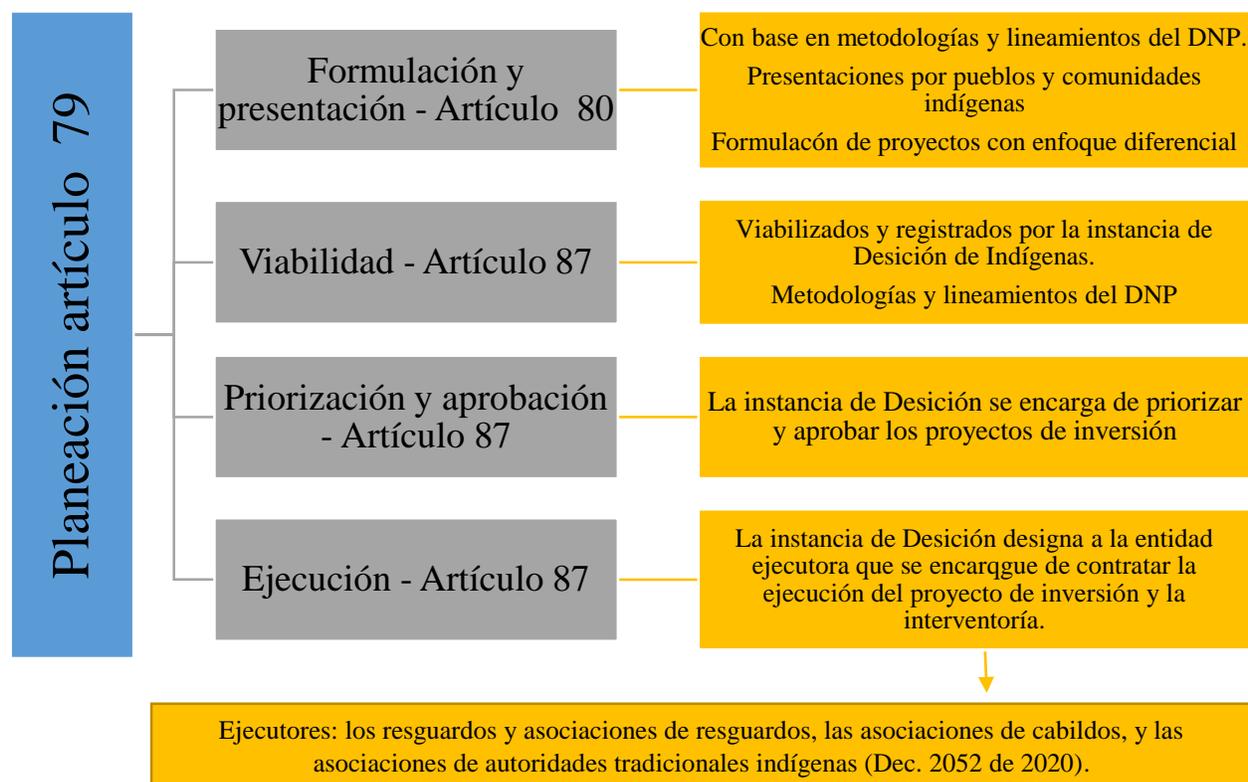
*Infografía: asignación para la inversión local en comunidades étnicas.*



*Nota:* tomado de *Asignación para la inversión local en comunidades étnicas*, Departamento Nacional de Planeación, 2020

**Figura 8.**

*Infografía: asignación para la inversión local (1%) pueblos y comunidades indígenas.*



*Nota:* tomado de *Asignación para la inversión local (1%) pueblos y comunidades indígenas*, Departamento Nacional de Planeación, 2020.

En Colombia, existe algo llamado gestión y programación presupuestal con enfoque diferencial étnico, el cual es un sistema interdependiente entre las etapas de formulación, ejecución y evaluación de proyectos para inversión. “Tiene como objetivo lograr el equilibrio entre los ingresos y los gastos públicos, y la utilización eficiente de los recursos con transparencia, de manera tal que se garantice la viabilidad y la sostenibilidad de las entidades territoriales” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

**Figura 9.**

*Herramientas del sistema presupuestal.*



*Nota:* tomado de *Herramientas del sistema presupuestal*, Departamento Nacional de Planeación, 2016.

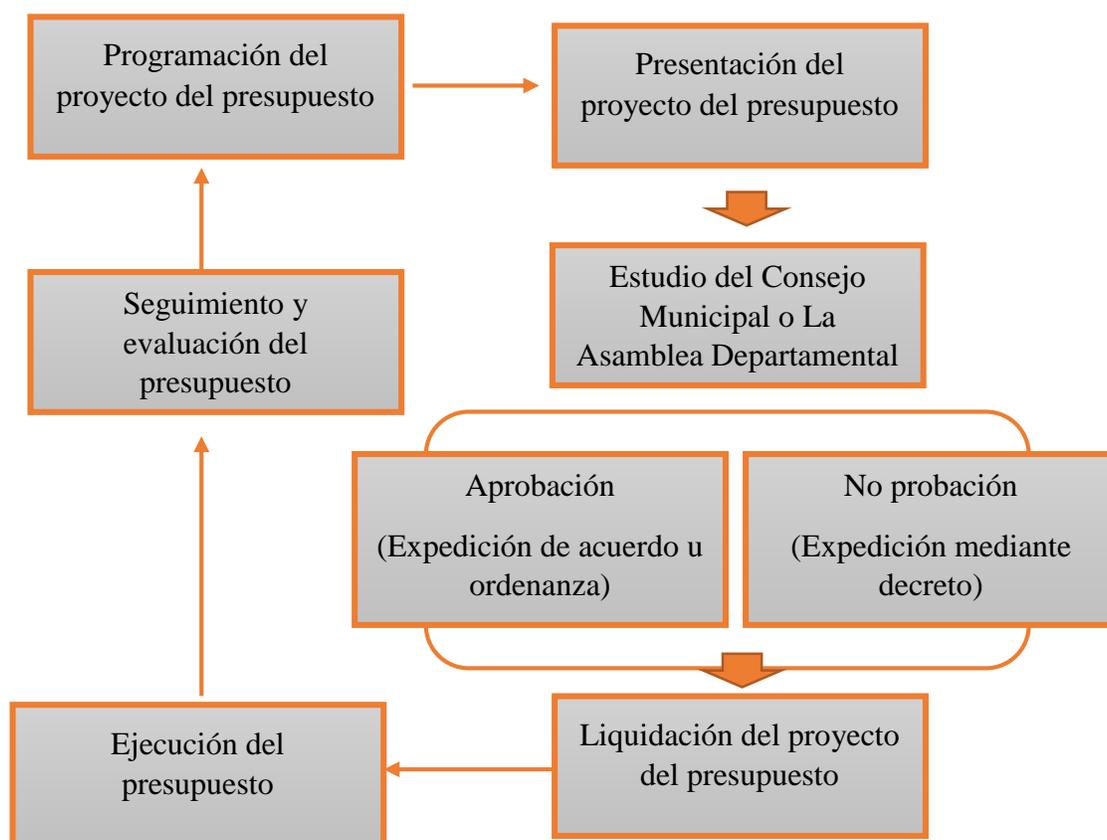
Para conocer la destinación de recursos económicos para las comunidades indígenas del departamento del Huila, se tiene en cuenta el informe de Evaluación de gestión de los recursos del Sistema General de Participaciones de Resguardos indígenas correspondiente a la vigencia 2020, el cual contiene el seguimiento y evaluación de los recursos AESGPRI (Asignación Especial de Sistema General de Participaciones correspondiente a los Resguardos indígenas), de acuerdo a lo estipulado en el artículo 90 de la Ley 715 de 2001 (Gobernación del Huila, 2021).

Dicha evaluación es realizada con base en la información registrada a través del Formulario Único Territorial (FUT) a través del Consolidador de Hacienda e Información

Financiera Pública (Sistema CHIP) de la Contaduría General de la Nación (CGN), consolidada en el SISFUT del DNP, la base de asignación según documentos de distribución de recursos del Sistema General de Participaciones para la vigencia 2020 publicada en el SICODIS del DNP, teniendo en cuenta el manual de orientaciones del Departamento Nacional de Planeación (Gobernación del Huila, 2021).

### Figura 10.

*Ciclo Presupuestal Territorial.*



*Nota:* tomado de *Ciclo Presupuestal Territorial*, Departamento Nacional de Planeación, 2016.

Para el año 2020, dentro de los 37 municipios del departamento del Huila, se encuentran 11 municipios en donde se encuentran resguardos indígenas legalmente constituidos, los cuales

reciben asignaciones SGP, los municipios son: Neiva, Íquira, Isnos, La Argentina, La Plata, Nátaga, Palermo, Pitalito, Rivera, San Agustín y Villavieja (Gobernación del Huila, 2021).

Con dicha información, se pudieron observar las asignaciones correspondientes al año 2019 y 2020 de la Asignación Especial del Sistema General de Participaciones para los Resguardos Indígenas SGP-AESGPRI:

**Figura 11.**

*Asignación: Última doceava 2019 + Once doceavas 2020.*

MUNICIPIO	COD. RESGUARDO	RESGUARDO (SICODIS)	Última Doceava 2019	Once Doceavas 2020	Total 2020
ÍQUIRA	1700	HUILA	24.515.233	319.460.380	343.975.613
ISNOS	1840	SAN JOSE	5.598.717	76.731.697	82.330.414
LA ARGENTINA	1734	NAM MISAK	12.281.441	160.040.647	172.322.088
	1679	NUEVO AMANECER LA MESETA			
	1701	PIC 'KUE IKH			
LA PLATA	1702	JUAN TAMA	27.862.550	378.628.564	406.491.114
	1680	LA ESTACION-TALAGA			
	1539	LA GAITANA			
	1311	PAEZ Y GUAMBIANO DE LA GAITANA			
	1813	LA NUEVA ESPERANZA			
	1635	LA REFORMA			
	1734	NAM MISAK			
1703	POTRERITO				
NÁTAGA	1720	LLANO BUCO	4.788.690	66.208.276	70.996.966
NEIVA	1312	TAMA-PAEZ-LA GABRIELA	3.728.507	51.340.956	55.069.463
PITALITO	1849	EL ROSAL	16.152.893	215.195.725	231.348.618
	1651	RUMIYACO			
PALERMO	1313	PAEZ DE BACHE	1.357.987	17.696.056	19.054.043
RIVERA	1314	TAMAS DEL CAGUAN	1.429.460	19.896.225	21.325.685
SAN AGUSTÍN	1634	YANACONA DE SAN AGUSTIN	5.467.683	71.249.910	76.717.593
VILLAVIEJA	1315	PIJAO DE LA TATACOA	1.643.878	22.634.128	24.278.006
<b>Total</b>			<b>104.827.039</b>	<b>1.399.082.564</b>	<b>1.503.909.603</b>

*Nota: tomado de Asignación: Última doceava 2019 + Once doceavas 2020, Gobernación del Huila, 2021.*

Por otra parte, al verificar la ejecución de los recursos asignados por el SGP – AESGPRI, se revisó la inversión y servicio de la deuda de acuerdo con las disposiciones legales durante la vigencia 2020. Ante ello la Gobernación del Huila (2021) expuso lo siguiente:

**Figura 12.**

*Consistencia en la ejecución de gastos.*

MUNICIPIO	Documento de distribución 2020	Compromiso	% de Ejecución	Calificación estandarizada	Situación
ÍQUIRA	343.975.613	121.102.233	35%	35%	Ejecuta menos de lo asignado
ISNOS	82.330.414	0	0%	0%	Reporta cero
LA ARGENTINA	172.322.088	129.701.203	75%	75%	Ejecuta menos de lo asignado
LA PLATA	406.491.114	0	0%	0%	Reporta cero
NÁTAGA	70.996.966	9.000.000	13%	13%	Ejecuta menos de lo asignado
NEIVA	55.069.463	No reporta	0%	0%	No reporta
PITALITO	231.348.618	231.348.618	100%	100%	Cumple
PALERMO	19.054.043	0	0%	0%	Reporta cero
RIVERA	21.325.685	No reporta	0%	0%	No reporta
SAN AGUSTÍN	76.717.593	51.537.055	67%	67%	Ejecuta menos de lo asignado
VILLAVIEJA	24.278.006	0	0%	0%	Reporta cero
<b>TOTAL</b>	<b>1.503.909.603</b>	<b>542.689.109</b>	<b>36%</b>		

*Nota:* tomado de *Consistencia en la ejecución de gastos*, Gobernación del Huila, 2021.

Con lo anterior se observa que, para los resguardos indígenas ubicados en los municipios de Íquira, Isnos, La Argentina, La Plata, Nátaga, Neiva, Pitalito, Palermo, Rivera, San Agustín y Villavieja, el porcentaje de ejecución fue tan solo del 36% del valor asignado (Gobernación del Huila, 2021).

### 2.1.3.6.1. *Formulación de proyectos para poblaciones indígenas en el departamento del Huila*

Desde la política pública indígena del departamento del Huila, se formulan y orientan proyectos económicos y productivos, a través de iniciativas de fortalecimiento de las economías comunitarias, con el apoyo conjunto de las comunidades indígenas, las autoridades tradicionales y departamentales para que se lleven a cabo a cabalidad las propuestas presentadas en la política. Estos proyectos favorecen la pervivencia de las comunidades indígenas del Huila, en sus territorios: el Alto Magdalena, el macizo y las cordilleras, y en el tiempo (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019).

El objetivo principal de la política pública indígena del departamento del Huila es: “Garantizar, proteger, restituir y materializar los derechos individuales y colectivos de los pueblos y/o comunidades indígenas departamento del Huila, mediante la creación de capacidades institucionales, comunitarias e individuales, en el marco de la diversidad étnica y la realización del buen vivir” (p. 132). A partir de ello, establece los siguientes objetivos específicos:

- Adecuar institucionalmente la administración departamental para efectos de poder materializar la atención, trámite y gestión de los asuntos propios de los pueblos y/o comunidades indígenas del departamento del Huila, reconociendo las especificidades históricas, normativas, territoriales y autonómicas.
- Diseñar mecanismos efectivos para el fortalecimiento del gobierno propio y sus respectivos sistemas, a través de las diversas instituciones creadas desde los pueblos y/o comunidades indígenas del departamento del Huila.
- Poner en marcha mecanismos que hagan efectiva la realización de la interculturalidad y el diálogo de saberes, en la idea de reconocer la validez de las

diferentes formas de ejercer la ciudadanía, según los usos y costumbres de cada sociedad.

- Institucionalizar y garantizar las instancias de concertación y/o consulta previa en todos los asuntos de competencia de la administración departamental.
- Garantizar las respectivas apropiaciones presupuestales para financiar y materializar las acciones dispuestas en esta política pública. (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019, p. 132).

En el numeral 7.3 sobre el sendero de Territorio y desarrollo económico, se establecen unas líneas de acción, dentro de las cuales se destacan:

- Apoyo institucional, técnico y financiero para el desarrollo de programas de producción económica, conforme a los usos y costumbres de las comunidades indígenas, para una real soberanía y autonomía alimentaria.
- Preservación de las semillas, plantas y cultivos ancestrales y desestimulo al uso de transgénicos.
- Adopción de instrumentos y creación de la política de trabajo y crédito departamental, a favor de los integrantes de la comunidad indígenas que presentan dificultad para el ingreso al mercado laboral, dada su escasa formación profesional.
- Generación de espacios de comercialización y exhibición de los productos e iniciativas comerciales de los pueblos y/o comunidades indígenas. (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019, p. 134).

### 2.1.3.6.2. *Proyectos productivos en poblaciones indígenas*

En Colombia, se encuentra el Banco de Proyecto para las comunidades Indígenas 2021, el cual es un espacio diseñado por el Ministerio del Interior a través de la Corporación Colombia Internacional, para el apoyo y estimulación del desarrollo de proyectos para las comunidades indígenas, que les permita mejorar sus condiciones de vida y su inclusión en la sociedad (Corporación Colombiana Internacional CCI, 2021). Este banco puede ser utilizado por:

Asociaciones de cabildos indígenas, Asociaciones de autoridades tradicionales indígenas, Resguardos indígenas constituidos, Cabildos indígenas registrados, Organizaciones indígenas locales, Organizaciones indígenas regionales, Organizaciones indígenas zonales, Organizaciones indígenas nacionales, entre otras formas organizativas y/o de autoridad propia indígena debidamente reconocidas sociedades (Corporación Colombiana Internacional CCI, 2021, p. 1).

Para la postulación de proyectos, se encuentran varias líneas de interés para su formulación, entre ellas se encuentran:

- Línea 1. Acceso a los derechos territoriales de los Pueblos Indígena.
- Línea 2. Emprendimiento y desarrollo económico propio de los Pueblos Indígena.
- Línea 3. Fortalecimiento de la institucionalidad de los Pueblos Indígenas de Colombia.
- Línea 4. Infraestructura y servicios públicos.
- Línea 5. Empoderamiento de las mujeres, familia y generaciones de los pueblos indígenas. (Corporación Colombiana Internacional CCI, 2021).

Dentro de la Línea 2, se pueden formular proyectos productivos como:

- Proyectos de Artesanías (Tejidos, Talla, Bisutería, Orfebrería, confección, entre otros)
- Proyectos de emprendimientos enfocados a economías regionales y locales propias.
- Proyectos productivos y ecoturísticos (Agrícolas, Pecuarios, Agroecológicos, Frutícola, Banco de Semillas - Custodios de Semillas, entre otros)
- Proyectos de comercialización y exhibición (Mercados indígenas, mercados agropecuarios, feria virtual, entre otros)
- Proyectos dirigidos a la transformación de materias primas (Ej.: Cocina tradicional indígena).
- Proyectos para la conformación y/o fortalecimiento de empresas indígenas.
- Proyectos productivos para la autonomía y soberanía alimentaria. (Corporación Colombiana Internacional CCI, 2021).

#### **2.1.4. Antecedentes**

##### **2.1.4.1. Estudios a nivel internacional**

En Ecuador, Balanzátegui et al., (2019) presentaron un artículo titulado “Evaluación de proyectos socio productivos mediante el sistema del Marco Lógico”, aplicado en un caso de Ganadería de leche en las comunidades de Quimiag del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, entre los años 2012 – 2017. Para ello, aplicaron diversas herramientas de evaluación de proyectos, con el fin de identificar si los proyectos fueron formulados de manera adecuada y si los beneficiarios obtuvieron los resultados esperados en la mejora de sus condiciones de vida. A partir de ello, Balanzátegui et al., (2019) encontró que la gestión

adecuada de proyectos agropecuarios en estas comunidades puede verse afectado por la falta de asesoramiento técnico, la insuficiente capacitación, inexistente financiación e insuficientes ingresos en las organizaciones para promover la ejecución de los mismos.

Además, Balanzátegui et al., (2019) analizaron diferentes alternativas para el desarrollo del Marco Lógico, enfocándose principalmente en los problemas y la búsqueda de soluciones. Se elaboraron árboles de problemas y árboles de objetivos que permitieron organizar el modelo de gestión. “La metodología de evaluar proyectos mediante el sistema del Marco Lógico, permite al evaluador disponer de una herramienta que facilita medir entre dos tiempos los cambios ocasionados, debido a la implementación de recursos y cumplimiento de los objetivos planteados” (Balanzátegui et al., 2019, p. 11).

El anterior estudio aporta sustancialmente al desarrollo del presente trabajo, dado que expone la metodología de Marco Lógico como una forma viable de formular un modelo de gestión de proyectos de producción agropecuaria para el desarrollo rural sostenible, a partir de ello, se espera obtener guía metodológica para poder ejecutarlo.

En Venezuela, Ortiz & Sanchez (2017) presentaron un artículo titulado “Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social”, desarrollada para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de Infraestructura y socio productivos (proyectos de inversión social), a través de un sistema que contiene cinco fases de dirección del PMBOK. Bajo esta metodología, las autoras, añadieron a la fase de inicio el concepto de Marco Lógico, el cual permite identificar y evaluar el impacto del proyecto en la comunidad, en la etapa de planeación. Como resultado del estudio, encontraron debilidades que, de no ser atendidas de manera oportuna, pueden retrasar o

detener la ejecución de los proyectos, independientemente de la fase en que se encuentren. A su vez, se pueden presentar pérdidas en mano de obra, recursos y reducir la credibilidad de las comunidades al ver incumplimiento de las promesas de una mejor calidad de vida. Por ello, el modelo que proponen les permite reconocer de manera previa, dichos riesgos, por medio de análisis cuantitativos de prioridades, desarrollando proyectos orientados en obtener beneficios comunitarios (M. Ortiz & Sánchez, 2017).

#### **2.1.4.2. Estudios a nivel nacional**

En la ciudad de Bogotá D.C., (Colombia), Portillo et al., (2013) desarrollaron una investigación titulada “Propuesta de implementación de un modelo de gerencia de proyectos en la Fundación Santa Fe de Bogotá”, para ello, realizaron el diagnóstico de la situación actual en la implementación de proyectos, se identificaron alternativas de mejora, y se generó una propuesta para establecer procesos para la planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los proyectos. Dentro del diagnóstico, se evidenciaron debilidades en la entrega y recepción de los proyectos, dado que no se encontraban ajustados a los estándares de ejecución actuales, por lo que dificultaba su cierre y activación en el sistema. Además, llevaron a cabo entrevistas con el fin de conocer los roles y puntos de vista de los funcionarios en el desarrollo de proyectos internos y externos, y de este modo, identificar las necesidades para lograr una adecuada gestión (Portillo et al., 2013).

De este modo, Portillo et al., (2013) evidenciaron la necesidad de estandarizar los métodos de desarrollo de los proyectos, en donde no encontraron documentos que facilitaran la trazabilidad de la ejecución y toma de decisiones, y se encontró una falta de conocimiento que sirviera como base en la formulación de los proyectos. Por otra parte, no contaban con un

registro de la toma de decisiones, lo que impedía conocer el desarrollo del proyecto de una manera organizada, por lo que, para revisar el proceso, se debía acudir a cada acta de reunión y poder deducir las decisiones tomadas en su momento. Con base en ello, los autores elaboraron una propuesta que integró planes de gestión de alcance, de requisitos, de tiempo, de costos, de recursos humanos, de comunicaciones, de riesgos, de interesados y de la integración, que le permitirá a la organización gestionar los proyectos de una forma más eficiente, permitiendo la participación del equipo de trabajo, promoviendo la comunicación y comprensión de los proyectos. Este modelo permite organizar la gestión evitando dobles procesos y pérdidas de tiempo, por lo tanto.

El anterior estudio sirve como base metodológica para poder llevar a cabo la presente investigación, en la medida que permite observar la manera en que se desarrolla un diagnóstico operacional en la gestión de proyectos, y permite identificar posibles falencias relacionadas a su ejecución. Del mismo modo, se podrán tomar indicadores en beneficio de la formulación del modelo de gestión de proyectos de producción agropecuaria para el desarrollo rural sostenible, que articule los proyectos productivos agropecuarios.

En Bogotá D.C., Castillo & Salazar (2013) presentaron un trabajo titulado “Diagnóstico organizacional en gestión proyectos en el sector agroindustrial y comercialización de aceites en Colombia”, a través del cual presentaron un modelo de diagnóstico organizacional con el fin de analizar, de una manera más específica, los posibles problemas en la gestión de proyectos en diversas organizaciones que no han adoptado metodologías de gestión eficiente. Para ello, se basaron en guías metodológicas mundiales como la guía PMBOK® por sus siglas en inglés Project Management Body of Knowledge referenciada por el PMI Project Management Institute, en donde se abordan temas sobre conocimientos en Dirección, Gestión,

Administración de Proyectos generalmente reconocidos como —buenas prácticas‡, y que se constituye como estándar de Administración de proyectos (Castillo & Salazar, 2013).

En Bucaramanga (Colombia), Possu (2014) desarrolló un trabajo titulado “Propuesta de un Modelo Estratégico Integral Rural Sostenible para Proyectos Productivos de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en el Municipio Sabana de Torres, Santander”, por medio del cual realizó un diagnóstico participativo aplicando la metodología investigación acción participativa (IAP). A partir de ello, el autor identificó ciertas falencias en la gestión de proyectos, como la falta de acompañamiento de las instituciones y entidades en el proceso de transferencia de tecnología, la falta de recursos económicos, el manejo de los proyectos productivos por parte de los beneficiarios de forma artesanal, entre otros (Possu, 2014).

De este modo, Possu (2014) propuso un modelo integral sostenible a partir de la gestión de infraestructura para proyectos productivos de seguridad alimentaria, con base en 10 componentes estratégicos efectuados a partir del conocimiento del estado actual del campo; ejes estratégicos, objetivos dimensionales, herramientas estratégicas, estrategias operativas, área operativa, alcance estratégico, organismos involucrados, compromisos estructurales, metas dimensionales y resultados esperados. Este modelo tiene en cuenta también la disponibilidad y acceso a los alimentos, desde la dimensión de calidad de vida y bienestar de la comunidad.

Por otra parte, Puentes & Guevara (2015) realizaron una investigación titulada “Indicadores de desempeño en la gestión de proyectos, un análisis del estado del arte basado en las publicaciones científicas actuales”, por medio de una revisión sistemática de la literatura científica. En su estudio, expone las metodologías más reconocidas e implementadas para

identificar falencias, requerimientos, procesos que necesitan mejoras, también permiten calcular resultados y objetivos.

Las metodologías destacadas en el documento de Puentes & Guevara (2015) fueron Balanced Scorecard, la cual tiene el objetivo de identificar problemas dentro de las organizaciones y orientarse en las áreas que necesitan mejora; la metodología Benchmarking, la cual utiliza una evaluación comparativa que permite ayudar a las organizaciones a construir y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, para poder llevar a cabo una mejora continua; el método de análisis de Correlación, cuyo principal objetivo es identificar y cuantificar los factores de retardo y su impacto en la culminación de los proyectos; el método Análisis de Factores Críticos de Éxito, el cual permite evaluar el cumplimiento de las metas durante el desarrollo de los proyectos; el modelo Project Scheduling, el cual hace énfasis en la planificación y programación de proyectos con base en el manejo de la relación entre el tiempo y el costo (Puentes & Guevara, 2015).

Con el anterior estudio se puede visualizar la variedad de métodos de gestión de proyectos enfocados en diversas problemáticas, lo que aporta sustancialmente al desarrollo del presente estudio, de un modo teórico, para verificar el modelo de gestión de proyectos que más se ajuste para implementar en el presente estudio, orientado en la producción agropecuaria para el desarrollo rural sostenible.

Otro estudio que apoya el desarrollo del presente trabajo, es el de Monsalve (2019), titulado “Aplicación de la guía PMBOK 6ed en la planificación de la construcción de viviendas tipo (VIS) en el municipio de Valdivia (Antioquia), con materiales ecológicos WPC”, el cual se desarrolla teniendo en cuenta los fundamentos gerenciales planteados por el PMBOK (6ed)

en cuando al alcance, tiempo, costo y riesgos de un proyecto, con el objetivo de poder optimizar los recursos y crear buenas prácticas a través del aprovechamiento de las capacidades del equipo, las herramientas y la experiencia previa con la formulación de proyectos pasados, de este modo, minimizar los sobrecostos, demoras, fallas en la planeación, que a su vez impiden el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente (Monsalve, 2019).

Monsalve (2019), en su estudio, llevó a cabo un análisis relacionado al alcance, tiempo, costo y riesgos en el proceso de planeación mediante la metodología del PMBOK 6ed, el cual le permitió establecer modelos y formatos indispensables para poder orientar la consecución adecuada de los proyectos; “Acta de constitución; Acta de declaración del Alcance, Diccionario de las EDT; Cronograma del proyecto, plan para la gestión del costo, presupuesto de obra y el plan de respuesta a los riesgos” (p. 105). Estos modelos propuestos por el autor, permiten visualizar criterios claros y lógicos en la etapa de planificación para poder desarrollar los proyectos a partir de una metodología adecuada.

Otro estudio apoyado en la metodología del PMBOK 5ed, fue el realizado por León (2015), el cual muestra una guía para facilitar la Planificación, la Gestión y el Control de las Comunicaciones Internas para Coca-Cola FEMSA, en donde integra los procesos de Planificación, Gestión y Control, en donde la primera, se lleva a cabo inicialmente por el diagnóstico de la información, para poder establecer un programa o plan que describa las actividades a desarrollar y sus encargados, seguidamente, la gestión se asegura de que dichas actividades se desarrollen de manera oportuna y adecuada, y el control, que permite verificar y monitorear todo el proyecto a lo largo de su ejecución (León, 2015).

De este modo, los anteriores estudios permiten observar que, los lineamientos establecidos por el PMBOK 6d pueden ser aplicados a cualquier tipo de proyectos, dado que permiten ser adaptados a las necesidades propicias de cada proyecto, por lo que puede ser un modelo a seguir para el presente trabajo, para poder formular un instrumento de gestión de proyectos que potencialice la planificación de proyectos de producción agropecuaria en el resguardo Huila Inspección Rionegro municipio de Iquira.

### **2.1.5. Marco conceptual**

En el siguiente apartado se hará la definición de los términos más relevantes dentro del trabajo, con el fin de orientar de manera global la terminología de la presente en el proyecto:

#### **2.1.5.1. Acciones**

Las acciones son planes de acción que priorizan las iniciativas más importantes con el fin de cumplir con objetivos específicos dentro de un proyecto. Estas se constituyen como una especie de guía que ofrece al autor o autores del proyecto, así como una estructura a la hora de tomar las decisiones más imperantes (Carrión & Berasategi, 2010).

#### **2.1.5.2. Estrategias**

Las estrategias en la elaboración de proyectos son los distintos mecanismos de abordaje trascendentales que describen las formas más rápidas de ejecución de las acciones necesarias para la conclusión del proyecto. El objetivo de las estrategias es ejecutar las muchas tareas definidas en la fase de elaboración y planificación del proyecto, cumpliendo sus objetivos según un cronograma y su presupuesto previamente definidos (Carrión & Berasategi, 2010).

### **2.1.5.3. Lineamientos**

Los lineamientos son el conjunto de pasos, operaciones y reglas para el manejo de los múltiples mecanismos que sirven como apoyo al gestor de un proyecto durante la aplicación de los métodos de su proyecto. Estos se traducen en pasos que el encargado lleva a cabo y que regularmente están desarrollados por fases de identificación, elaboración, ejecución y evaluación (PMBOK, 2021).

### **2.1.6. Marco legal**

En este apartado, se busca fortalecer el desarrollo de la investigación bajo los lineamientos jurídicos y normas vigentes relacionadas con el sistema de planeación nacional, así como del sistema presupuestal y el régimen de los bancos de programas y proyectos de inversión dentro del Presupuesto General de la Nación para los presupuestos Territoriales y del Sistema General de Regalías.

LEY 38 del 21 de abril de 1989: Por la cual se crea el Estatuto Orgánico para la Normativa del Presupuesto General de la Nación.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991 Artículo 329: En la cual se establece que en la conformación de las entidades territoriales indígenas se hará con sujeción a lo dispuesto en la ley orgánica de ordenamiento territorial, y su delimitación se hará exclusivamente por el Gobierno Nacional, con participación de los representantes de las comunidades indígenas.

LEY 152 del 15 de julio de 1994: Por la cual se instituye la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. LEY 179 del 30 de diciembre de 1994: Por la cual se introducen ciertas modificaciones a la Ley 38 de 1989, Orgánica de Presupuesto.

Decreto 359 de febrero 22 de 1995: Por el cual se reglamenta la Ley 179 de 1994.

LEY 225 del 20 de diciembre de 1995: En la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto añadiendo excepciones y privilegios.

Decreto 0568 del 21 de marzo de 1996: En el que se reglamentan las leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995.

Decreto 630 del 2 de abril de 1996: Por el cual se modifica el Decreto 359 de 1995.

Decreto 2260 del 13 de diciembre de 1996: En el cual se introducen algunas modificaciones al Decreto 568 de 1996.

LEY 344 del 27 de diciembre de 1996: Por la cual se dictaminan normas referentes a la racionalización del erario, así como se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones específicas.

Decreto 111 del 15 de enero de 1996: En la cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 y se conforma el Estatuto Orgánico del Presupuesto de la Nación.

LEY 819 de 2003: En la cual se dictaminan normas orgánicas en lo que respecta al presupuesto de carácter público, responsabilidad, transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones añadidas.

LEY 617 de 2000: Por la cual se reforma de manera parcial la Ley 136 de 1994, así como el Decreto Extraordinario 1222 de 1986; adicionalmente se añade a la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993.

Decreto número 4730 de 2005: En el cual se reglamentan las normas Orgánicas del presupuesto en su artículo 3. Así como se estipula el seguimiento del Marco Fiscal a Mediano Plazo en el Artículo 10. Elaboración del marco de Gasto a Mediano Plazo.

Decreto 2844 de 2010: En el cual se estipulan las normas orgánicas del Presupuesto y del Plan Nacional de Desarrollo (Sistema Unificado de Inversión Pública).

LEY 1530 de 2012: Por la cual se establece las medidas de regulación, organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías (Parte 1 y Parte 2) .

LEY 1593 de 2012: En la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital, así como se expide la Ley de Apropriaciones para la vigencia fiscal del 1ero de enero al 31 de diciembre de 2013 (Parte 1, 2 y 3).

LEY 1606 de 2012: Por la cual se decreta cuál será el Presupuesto del Sistema General del de Regalías para el bienio, parte 1 y 2.

Decreto 1949 de 2012: Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2715 de 2012: Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2013, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos.

Resolución 0252 de 2012: Se establece cuál es la metodología para la formulación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías.

Resolución 1450 de 2013: En la cual se adopta la metodología para la formulación y evaluación previa de los distintos proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con

recursos del Presupuesto General de la Nación y de los Presupuestos Territoriales (departamentos, municipios, corregimientos, etc.)

Decreto 1253 de 2014: Por el cual se crea un régimen especial con el propósito de poner en funcionamiento los territorios indígenas, respecto a la administración de los sistemas y recursos propios de la población.

De este modo, es preciso denotar el gran cubrimiento normativo para la planeación y ejecución de los proyectos productivos en áreas de conformación de pueblos indígenas, por lo que, resulta pertinente destacar por qué el desarrollo productivo se ha visto obstaculizado para ejecutarse de forma adecuada. A raíz de ello, el presente trabajo resalta que, a pesar de contar con la normativa que permite y promueve el desarrollo productivo de las regiones, existen factores externos a las normas que afectan la planificación y ejecución de los proyectos.

## CAPÍTULO III

### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1.1. Tipo de estudio

El presente estudio se basó en un enfoque cualitativo de investigación, que, según Sampieri et al., (2014), utiliza la recolección de la información para dar respuesta a las preguntas planteadas en la investigación en un proceso de interpretación. Lo anterior permitió diagnosticar el proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

Además, el estudio fue de tipo micro etnográfico, el cual, según Creswell (2015), permite analizar temas culturales, que, a través de la interpretación, se puede obtener respuesta a las preguntas planteadas en la investigación. La etnografía se orientó en describir e interpretar una comunidad cultural, en donde se observaron patrones, comportamientos, culturas y formas de vida (Creswell, 2015). A partir de ello, se abordaron las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

Del mismo modo, fue un estudio descriptivo, en la medida que, identificó características del universo de investigación, señalando formas de conducta y actitudes. Se establecieron comportamientos concretos, descubrió y comprobó la asociación entre variables de investigación. Además, se acudió a técnicas específicas en la recolección de información, como: la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos realizados por otros investigadores (Sampieri et al., 2014).

Adicionalmente, el estudio empleó métodos de observación para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Según Sampieri et al., (2014) la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta, además, puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

### **3.1.2. Población de interés**

La población de interés del presente estudio fue el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira del departamento del Huila.

### **3.1.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis del presente estudio fue la gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, siendo considerada caso de estudio para el presente trabajo de investigación.

A partir de ello, la unidad de análisis fue seleccionada debido a la disponibilidad y el acceso a la información. La técnica de muestreo por conveniencia, definida como la selección de aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Hincapié, 2014).

### **3.1.4. Recolección de información**

#### **3.1.4.1. Unidad y fuente de información**

**Información primaria.** La información primaria se reunió desde la aplicación de métodos directos de recolección de la información (Gallardo De Parada & Moreno Garzón, 1999) de este modo, se tomó la información primaria a partir del uso de los instrumentos cualitativos

seleccionados para la recolección de la información, aplicado a los principales actores en la gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

La información primaria del presente estudio provino de entrevistas semiestructuradas y documentos e informes de gestión presentados en los proyectos.

**Información secundaria.** Fue la información recogida por la revisión de literatura existente en el medio científico (Gallardo De Parada & Moreno Garzón, 1999). Esta información fue recolectada de manera previa al diseño metodológico del estudio, es decir, se encuentra plasmada en el marco referencial del presente documento. De este modo, la información secundaria fue obtenida y plasmada en el marco teórico referencial del presente trabajo, adicionalmente, fueron consultados estudios similares para la discusión de los resultados del presente trabajo.

Adicionalmente, se solicitaron documentos relacionados a la gestión y formulación de proyectos en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, correspondiente a los proyectos:

- Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas.
- Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles
- Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”.

**Unidad de análisis.** Proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira y la comunidad correspondiente al resguardo.

### **3.1.4.2. Fases para el acopio de datos**

La recolección de la información se realizó teniendo en cuenta las siguientes fases:

**Fase 1:** Acercamiento a la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira. Consulta de planes de gestión de proyectos desarrollados en la comunidad y de encargados de la planeación y ejecución. En esta etapa se realizó la solicitud de permisos de ejecución del proyecto de investigación.

**Fase 2:** Recolección de información a través de fichas de campo en donde se relacionó el cumplimiento de proyectos productivos de la zona, para posteriormente, llevar a cabo el diagnóstico asociado al proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

Se llevó a cabo una revisión de información primaria y secundaria en el resguardo, y se describió el proceso de gestión de proyectos agropecuarios.

**Fase 3:** se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a través del panel de expertos (mayores, líderes representativos de la organización indígena) que fueron seleccionados para su voluntaria participación. A partir de ello, se abordaron las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

**Fase 4:** se realizó una triangulación de la información brindada por la comunidad étnica en contraste con la información recolectada a partir de los informes de gestión de los proyectos estudiados.

### **3.1.4.3. Orden del trabajo de campo**

- Procesamiento.
- Organización de la información.
- Análisis.
- Redacción del informe final de resultados.

### **3.1.4.4. Técnica de recolección de información**

#### **Observación.**

Fue un método de recolección de datos utilizado ampliamente en los estudios cualitativos, de este modo Sampieri et al., (2014) indican que, a partir de ello, se conocen las situaciones dadas en un momento en específico, en donde se consignan los datos más importantes para responder a los objetivos formulados en el estudio.

El objetivo principal de la observación en la inducción cualitativa fue:

- Explorar y describir entornos y sucesos en donde se desarrolló el problema de estudio.
- Comprender procesos, vinculaciones entre problemas y situaciones, experiencias o circunstancias, y el modo en que se desarrollan.
- Identificar problemas sociales.
- Generar hipótesis para futuros estudios (Sampieri et al., 2014).

### **Entrevista semiestructurada.**

La entrevista semiestructurada se desarrolló por medio de una guía de preguntas orientadoras que recogió los temas para tratar a lo largo de la conversación, no obstante, la organización de los temas se dejó a la libre decisión y valoración del investigador.

La guía de preguntas orientadoras de la entrevista, se dividió en 2 partes, la primera, abordó las siguientes categorías de estudio:

5. Nociones y creencias sobre la producción agropecuaria en sus tierras.
6. Procesos productivos, siembra y maquinaria.
7. Consulta previa.
8. Planeación de proyectos.
9. Evaluación de proyectos.
10. Problemáticas en la planeación y ejecución de proyectos.

La segunda parte, correspondió al abordaje de las prácticas llevadas a cabo en la gerencia de proyectos, para ello, se construyeron las preguntas basadas en el formato de encuesta elaborado por Castillo & Salazar (2013), desarrollado para diagnosticar la gestión de proyectos en el sector agroindustrial (Castillo & Salazar, 2013).

Las preguntas formuladas para las entrevistas semiestructuradas, se encuentran en el Anexo 1 del presente documento.

A partir de ello, las entrevistas fueron aplicadas a un panel de expertos (mayores, líderes representativos de la organización indígena) los cuales fueron seleccionados con los siguientes criterios:

**Tabla 6.***Perfil de paneles de expertos.*

<b>Tipo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Cantidad entrevistada</b>
A	Gobernadores indígenas en los últimos 10 años.	Desempeño del cargo y ejecución de mínimo 2 proyectos agropecuarios	1
B	Consejeros indígenas	Asesoría en la planeación de mínimo 2 proyectos agropecuarios	1
C	Líderes políticos	Experiencia en la gestión de proyectos	1

#### **3.1.4.5. Diagnóstico del proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila**

Para llevar a cabo el diagnóstico asociado al proceso de gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, se llevó a cabo inicialmente una caracterización en donde se identificó la principal actividad económica en el sector agropecuario de la zona, la cantidad de proyectos formulados para la comunidad y la cantidad de proyectos cumplidos.

Lo anterior se realizó a través de fuentes secundarias de información departamental que permitieron ubicar a la zona de estudio con relación al desarrollo de proyectos municipales y departamentales.

Posteriormente, se solicitó información interna del proceso de gestión en el resguardo, a partir de la cual se identificaron los proyectos formulados, las necesidades que llevaron a su planeación, su cumplimiento, control, y si se han ejecutado completamente. De este modo, también se verificaron cuántos de los proyectos formulados se han cumplido a cabalidad.

Para analizar la gestión de los proyectos productivos, fue importante definirlos, es decir, tal como lo establece Méndez (2016), los proyectos productivos son aquellos que, “permiten crear o potencializar la capacidad para realizar la transformación de insumos y materias primas, en bienes intermedios o finales destinados al mercado nacional, regional, local, o al mercado externo” (p. 453). Partiendo de esa premisa, se realizó una caracterización de los proyectos productivos del sector agropecuario. Del mismo modo, al tratarse de un resguardo indígena, se resaltó el beneficio social que estos proyectos aportan en la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

La caracterización y evaluación de la gestión de proyectos se realizó teniendo en cuenta las variables básicas de análisis de proyectos de interés público y privado, establecidas por el profesor Rafael Méndez (2016) en su libro “Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores – novena edición”, página 9, a partir de ello, se abordó lo siguiente:

**Tabla 7.**

*Variables básicas de análisis de proyectos.*

<b>Proyecto</b>	<b>Población objeto</b>	<b>Variables básicas de estudio</b>	<b>Evaluación</b>
Se consigna el nombre del proyecto formulado.	La población beneficiaria. Características de la población beneficiaria.	Demanda de los servicios. Oferta actual. Modalidad del proyecto. Tipo de organización. Fuentes de financiación. Necesidades prioritarias de atención.	Beneficio social de la inversión. Impacto social y ambiental. Impacto económico. Relación costo / beneficio.

*Nota:* tomado de *Variables básicas de análisis de proyectos*, Méndez, R., 2016, Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores – novena edición.

Adicionalmente, se tomó en cuenta la metodología de evaluación operativa y expost, a partir del Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública (2004) de Colombia, a partir de ello se abordó lo siguiente:

- Eficacia del proyecto: es decir, es determinar si las metas formuladas fueron cumplidas en su totalidad, en los tiempos y cantidades establecidas.
- Impacto en términos macroeconómicos hacia el cual estuvo dirigido el proyecto, también se mide con la calidad del cumplimiento de los objetivos.

- Beneficio en las comunidades (Gapi - Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, 2004).

De este modo, se seleccionaron proyectos terminados con el fin de llevar a cabo esta metodología, cuyo alcance fue determinar el cumplimiento de las actividades propuestas en cada proyecto y los tiempos de ejecución. Del mismo modo se identificaron los actores involucrados y las variables del estudio, utilizando como fuentes de información la comunidad étnica y los documentos contenidos en el desarrollo de cada proyecto, utilizando como técnica la observación.

Se tuvieron en cuenta 5 aspectos fundamentales a nivel general;

- Continuidad de la justificación del proyecto
- Eficiencia del proyecto
- Efectividad del proyecto
- Efectos e impactos del proyecto
- Experiencia adquirida con el proyecto (Quesnel, 1997).

Para lo anterior, la información fue analizada desde la siguiente matriz de evaluación.

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
Continuidad de la justificación					
Efectividad					
Eficiencia					
Efectos e impactos					

*Nota:* el diseño de la matriz se basó en la información suministrada por *Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social*, de Ortiz, M., & Sánchez, B. (2017). *Espacios*, 38(21), 24.

A partir del resultado de la matriz, se pudieron identificar los beneficios de los proyectos productivos, su impacto en el desarrollo social y económico de la comunidad, y a su vez, permitió evaluar la eficacia y eficiencia de los proyectos con relación al mejoramiento de la calidad de vida de las personas beneficiadas (M. Ortiz & Sanchez, 2017).

### 3.1.5. Ruta metodológica

**Tabla 8.**

*Ruta metodológica para el desarrollo del estudio*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Entregables</b>
Comprender las nociones y creencias de los principales actores del Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, en la metodología de conciliación llevada a cabo para la discusión, planeación y ejecución de los proyectos productivos agropecuarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de instrumento de entrevista semi estructurada y observación.</li> <li>2. Análisis de datos cualitativos.</li> <li>3. Procesamiento de la información.</li> </ol>	<p>Reporte de datos consolidado.</p> <p>Matriz de categorías</p> <p>Formato con el diseño y aplicación del cuestionario a expertos.</p> <p>Informe de análisis de encuesta aplicada a la población muestra.</p> <p>Reporte de la información.</p>
Elaborar un diagnóstico sobre el desempeño de la gestión y ejecución de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de información primaria y secundaria en el Resguardo Iquira.</li> <li>2. Describir el proceso de gestión de proyectos agropecuarios en el resguardo.</li> </ol>	<p>Matriz de análisis diagnóstico.</p>

Objetivo	Actividades	Entregables
Identificar oportunidades de mejoramiento en la gestión de proyectos, a partir del análisis de los informes de gestión y de la información brindada por los actores étnicos.	3. Caracterización de la gestión de proyectos agropecuarios del resguardo indígena.	Mapa mental.
	1. Elaboración de mapa mental. 2. Triangulación de la información.	

### 3.1.6. Plan de análisis

A partir de los documentos consultados en la etapa de diagnóstico, sobre la gestión de proyectos productivos en el resguardo, se estudiaron los componentes metodológicos que se llevan a cabo desde la formulación hasta la ejecución de los proyectos, de este modo, también se verificó si los proyectos formulados han sido ejecutados.

De otro lado, las entrevistas fueron grabadas y transcritas en su totalidad, para posteriormente ser categorizadas a partir de las respuestas generadas por el panel de expertos, en donde se clasificarán las respuestas teniendo en cuenta su nivel de importancia. Para Sampieri et al., (2014) las categorías son “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 426).

De igual forma, para el análisis de la información de las entrevistas se tuvo en cuenta la saturación de categorías, que, según Sampieri et al., (2014), es cuando los datos se saturan o se vuelven repetitivos, es decir, cuando la información se torna redundante.

Posterior a ello, se identificaron las falencias y fortalezas en la gestión de proyectos, y se determinaron los puntos críticos que requieran atención.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. TRADICIONES Y LAS CULTURAS ANCESTRALES EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN COMUNIDAD LAS ÉTNICAS EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA.**

#### **4.1.1. Acercamiento a la comunidad**

Para el desarrollo de las entrevistas, fue fundamental que el investigador adoptara una técnica de observación participante desde el enfoque étnico, que permitiera involucrarse en la cultura propia de los indígenas y de su pensamiento nativo. De este modo, y tal como lo expresa Guber (2001) esta observación debe desempeñarse desde un rol local, que le permite al investigador conocer, observar y mantener la distancia en su trabajo de campo etnográfico. El desempeño en la recolección de la información conlleva un esfuerzo del entrevistador por integrarse en un pensamiento que no es propio, por ello, desde la perspectiva de los participantes entrevistados, este esfuerzo puede ser interpretado como un intento del investigador de apropiarse a los códigos locales, a partir de ello, “las prácticas y nociones de los pobladores se vuelvan más comprensibles facilitando la comunicación” (p. 67). (Guber, 2001)

De este modo, se desarrollaron combinaciones sutiles entre la observación y la participación durante la entrevista; la conversación entre ambas partes se desarrolló de forma fluida, en un intento por adoptar sus creencias y nociones con el fin de comprender las tradiciones, nociones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en comunidad las étnicas en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira.

Para realizar la categorización temática de las entrevistas, se tuvo en cuenta que, estas son definidas por Sampieri et al., (2014) como “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el

investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 426). Así mismo, se tuvo en cuenta la saturación categorial, que, según Sampieri et al., (2014), se produce cuando los datos cualitativos se vuelven repetitivos, es decir, cuando la información se torna redundante.

Adicionalmente, para la conformación de categorías se elaboró una tabla descriptiva en donde se menciona la categoría deductiva, con sus correspondientes proposiciones agrupadas temáticamente, su descripción y la asignación de códigos. Para ello, se basó en la metodología de Bonilla & Rodríguez (2018), en el manejo de los datos cualitativos, descrito en la página 241 (Bonilla & Rodríguez, 2018). De este modo, se seleccionaron categorías inductivas basadas en las respuestas de los entrevistados.

El territorio en el cual se aplicó el instrumento corresponde al Resguardo Huila, el cual se encuentra ubicado sobre los municipios de Iquira, Nátaga y Teruel, pertenecientes a la zona occidente del departamento del Huila y al río Páez en el departamento del Cauca. En sus territorios. Su economía se basa principalmente por la ganadería, también por los cultivos de pancoger como maíz, frijol, plátano, chachafruto, entre otros, y en algunas zonas se comercializan productos lácteos (Política Pública Indígena Del Departamento Del Huila, 2019). El presente proyecto estuvo dirigido a los proyectos agrícolas que se llevaron a cabo en el Resguardo Huila.

#### 4.1.2. Categorización

**Tabla 9.**

*Tabla de categorización*

<b>CATEGORÍA DEDUCTIVA</b>	<b>PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÓDIGOS</b>
<b>Procesos productivos, siembra, maquinaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura ecológica</li> <li>• Recuperación de la agricultura propia</li> </ul>	Rescate de formas de cultivo tradicionales, el respeto y cuidado de la naturaleza	PR-PROD
<b>Consulta previa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta previa como mecanismo de participación</li> <li>• La comunicación en la consulta previa</li> </ul>	Falta de cercamiento a las comunidades para el conocimiento de costumbres y necesidades, aprobación étnica de proyectos.	CONS-PRE
<b>Planeación de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización jerárquica</li> <li>• Identificación de necesidades</li> <li>• Solicitud de apoyo</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	Gestión en la comunidad para los proyectos	PL-PROY
<b>Evaluación de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veeduría de las autoridades ancestrales</li> <li>• Pilar económico</li> </ul>	Evaluación del rendimiento de los proyectos y los recursos	EV-PROY
<b>Problemáticas en la planeación y ejecución de proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación entre entidades y comunidad.</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> <li>• Conocimientos en la gestión</li> <li>• Apoyo técnico en la gestión</li> <li>• Desacuerdos</li> <li>• Continuidad de los proyectos</li> </ul>	Falencias en el desarrollo de proyectos	PROB-PROY

### 4.1.3. Tradiciones y culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos

#### 4.1.3.1. Procesos productivos, siembra y maquinaria

##### Agricultura ecológica

El pueblo Misak ha tenido toda una trayectoria dentro de los procesos agrícolas, y pecuarios de pequeña escala, por esta razón, esta comunidad se encuentra muy ligada a la tierra y a la agricultura. El trabajo de la tierra ha sido transmitido de generación en generación, reconociendo al territorio como algo fundamental, donde consideran que “todo es vida”. Además, su sistema de producción se ha establecido en su propio calendario agrícola, basado en las fases lunares y los movimientos del sol, los astros y las constelaciones.

*“...en ese sentido para nosotros, eh cuando hablamos del calendario agrícola, lógicamente nosotros sabemos en qué época se prepara el terreno, en qué época se siembra, en qué época se deshierba o se aporca, en qué época se cosecha y para que se cosecha, si es para el consumo o es para semilla, eso es teniendo en cuenta las fases lunares” (Roberto Tombe).*

Desde las comunidades del Cauca, según los entrevistados, se utilizaban métodos de producción artesanales, como por ejemplo para arar el terreno se utilizaban bueyes, entre otros mecanismos. Sin embargo, al llegar al departamento del Huila, estas prácticas han sido muy diferentes a lo acostumbrado. Pues, se han tenido que enfrentar a nuevas maquinarias, nuevos cultivos, y una visión más productiva y rentable frente al manejo de los cultivos. Sin embargo, desde sus culturas, la producción agrícola siempre ha sido vista como algo de supervivencia y equilibrio con la naturaleza, por ello, al enfrentarse a proyectos productivos cuyo fin principal ha sido el de generar ingresos, le ha provocado ciertos disconformes frente al tema.

### **Recuperación de la cultura agropecuaria propia**

En términos de los entrevistados, al llegar la “revolución verde”, las empresas transnacionales invadieron la forma en que se alimentan los indígenas, las semillas, los cultivos y las formas de producción, a partir del suministro de insumos como las semillas y abonos “tóxicos” y la mecanización de la agricultura.

*“...las empresas transnacionales se metieron con nuestra comida, cuando digo se metieron con nuestra comida, llegaron y nos dijeron siembren esta semilla que carga más queda es de mejor calidad, pero hay que echarle estos abonos, estos tóxicos agros para que pueda cargar y dejar de lado nuestras semillas. Hoy por hoy es el fuerte del trabajo de nosotros que hay que recuperar nuestras propias semillas de diferentes semillas, lógicamente granos, tubérculos, especies menores, mayores que tenga que ver mucho con la alimentación del ser humano, del en este caso del pueblo Misak, pero tiene que ser de la de forma natural y con semillas nativas”*  
(Roberto Tombe).

En la agricultura, los indígenas siempre han utilizado herramientas propias, elaboradas a mano, por lo que, con el ingreso de las herramientas nuevas a través de los proyectos de producción, ha promovido una nueva configuración en las actividades agropecuarias. No obstante, consideran que algunas de estas máquinas o herramientas, generan un daño al medio ambiente; a su vez que interfiere en las costumbres y cosmovisiones de los pobladores acerca del manejo de la tierra y el cultivo. Así lo expresó Roberto Tombe;

*“El pueblo Misak está muy ligado a la tierra, al territorio, a los espíritus, a la producción de manera natural porque depende de la producción dependiendo de la*

*producción, es depende también de la salud del territorio y de la de los seres que en el pues habitamos entonces en ese sentido, en este momento no podemos desconocer que la parte de la agricultura es mecanizada, también es mecanizada”.*

Las nuevas estrategias de producción agrícolas son vistas por la comunidad como algo dañino para el suelo, por esta razón, han querido rescatar sus propias actividades basadas en la agricultura ancestral, la cultura tradicional desde sus propias cosmovisiones, que se fundamentan en la agricultura ecológica y orgánica. De igual forma, hacen énfasis sobre el uso de “agro tóxicos”, los cuales consideran que generan un mal para la naturaleza, y prefieren elaborar sus propios abonos naturales. Con relación a la mecanización, los participantes son receptivos por aprender sobre su uso, pero manteniendo los materiales propios para los cultivos, sin emplear sustancias químicas que alteren los ecosistemas . Así lo expresó Roberto Tombe;

*“...en algún momento tendremos que continuar usando algo mecanizado, equipos por decir algo ya agrícola, una bomba de aspersión a motor a espaldar eh ya digámoslo así de esa forma, pero ya con productos propios y preparados para como abonos, como insumos para las plantas, pero para el mismo consumo del ser humano, para que no se no se envenene no se intoxiquen como lo estamos haciendo en este momento, entonces así sucesivamente, nosotros también hemos ido evolucionando, pero de tanto evolución nosotros estamos destruyendo nuestra tierra, nuestro territorio y queremos volver un poco a la memoria y empezar a recuperar esos sistemas de producción teniendo en cuenta algo externo, pero también fortaleciendo mucho lo propio”.*

Así mismo, lo expresaron otros participantes de las entrevistas quienes indicaron que el uso de los fertilizantes químicos ha sido algo a lo que han tenido que acudir debido a la mecanización de los cultivos, y a la ejecución de diversos proyectos productivos que son ajenos a sus culturas. Pues, anteriormente el manejo de los cultivos se hacía a mano, es decir, la limpieza de cada planta, además, consideran que estos productos no les generan un bien a las plantas en un futuro, así lo expresó Justiniano Campo:

*“...así por fuerza mayor nos ha tocado pues utilizar estos fertilizantes, hay que madurar nosotros mismos para poder entender, con la naturaleza, que es nuestra madre tierra, para no seguir dándole como una manera de maltrato con esos químicos, porque eso sí, estos días nos vamos dando cuenta de que las matas es bueno, pero muy poco tiempo se están viendo la duración de la mata” (Justiniano Campo).*

*“...el consumismo nos ha afectado un poco más, por lo que los agroquímicos son los que de pronto nos tienen un poco azotado. Pero eso ya depende de nosotros también como volver, como a tomar conciencia para realmente sí, cómo dar el manejo también con las con los cultivos que cada uno lo requiera” (Justiniano Campo).*

*“...se trata de evitar lo más que más que todo lo de los químicos, el evitar mucho la cuestión de la mata maleza que ahora la utilizan para que seque el monte y para que quede limpio y se trata de evitar demasiado y se trata de evitar mucho químico” (Albeiro Hoyos).*

Por otra parte, se ha podido establecer que la mayoría de los proyectos ejecutados en la comunidad han sido por iniciativa propia. En donde se han realizado asambleas comunitarias para identificar las propias necesidades de los pobladores, buscando la solución para la satisfacción de las mismas. De este modo, han desarrollado propuestas sobre proyectos productivos como el café, a partir de la planificación, ejecución y entrega a las comunidades.

Varios de los proyectos productivos son vistos como las formas de supervivencia para el sustento de cada familia del resguardo indígena. Sin embargo, cuando los proyectos productivos agrícolas se plantean externamente, los insumos integrados a la actividad agrícola y al proceso de cultivo específicamente, se caracterizan por el empleo de semillas, que los pobladores desconocen y solo en el momento de la siembra y crecimiento de la planta, es cuando comprenden biológica y funcionalmente el “comportamiento de la planta”.

Además, mencionan que el uso de productos químicos genera una contaminación de los recursos hídricos que abastecen a varias comunidades que no cuentan con acueducto, por ello, es importante para ellos evitar a toda costa el uso de dichas sustancias.

De este modo, esta categoría de análisis sobre los procesos productivos, siembra y maquinaria, estuvo caracterizada por el énfasis que los participantes otorgan a las prácticas tradicionales implementadas en la producción, las cuales eran transmitidas por sus antepasados, considerando la naturaleza y los cultivos como un todo vivo, en donde su práctica se basaba en el uso de calendarios agrícolas, fases lunares, movimientos del sol y métodos de producción artesanales. No obstante, con el ingreso de las herramientas nuevas a través de los proyectos de producción, se ha promovido una nueva configuración en las actividades agropecuarias y han tenido que enfrentar el proceso productivo a nuevas maquinarias, nuevos cultivos, y una visión

más productiva y rentable frente al manejo de los cultivos, que, en muchos casos, son vistas por la comunidad como algo dañino para el suelo.

A raíz de ello, se resalta la importancia de la consulta a las comunidades de forma previa a la planeación y ejecución de los proyectos productivos, en donde se respeten las nociones, creencias y prácticas relacionadas a la producción agropecuaria.

#### **4.1.3.2. Consulta previa**

##### **Consulta previa como mecanismo de participación**

La consulta previa ha sido un mecanismo poco visualizado por los indígenas de la zona; aunque tienen conocimiento de su derecho, no es evidente el proceso de participación comunitaria, en ninguno de los escenarios explorados. Además, han manifestado que la mayoría de entidades institucionales, traen los proyectos ya formulados y estructurados, sin contar con la consulta o participación de la misma comunidad.

*“...yo personalmente conozco de la parte de la consulta previa, pero para como proyectos como estos lo que se está dando y lo que se ha dado y lo que se ha podido manejar hasta el momento no se ha dado esa parte” (Justiniano campo).*

Algunos participantes manifestaron que la consulta previa se realizaba principalmente en caso de diseño y ejecución de macroproyectos, sobre todo para la construcción de vías o hidroeléctricas dado que la normatividad así exige (Constitución política de 1991, decreto 1320 de 1998, Decreto 2893 de 2011); sin embargo, para proyectos productivos enfocados en la agricultura, estos procesos de participación ciudadana y comunitaria no se efectúan. Esta desconexión con las necesidades reales de las comunidades étnicas, y los proyectos ejecutados

ha ocasionado tensiones y desacuerdos por parte de los habitantes, en la medida que se han implementado procesos y utilización de insumos con cierto grado invasivo frente sus costumbres y tradiciones, y poco amigables con el medio ambiente y con la salud de los habitantes del resguardo así fueron algunas de las expresiones evidenciadas;

*“...ojalá y nos hubieran consultado todo ese proceso para traer un esos agro tóxicos como los mismos TLC los tratados de libre comercio, nos impusieron qué es lo que en las últimas nos cambia todas esas formas de producción, todas esas formas, esos sistemas de producción propia y eso. En algunos proyectos .... un proyecto de gallinas ponedoras, pero a las gallinas ponedoras lógicamente había que darles una cantidad de concentrado diario, había que aplicarle algunas hormonas inyecciones todo ese tema para que ellos pudieran producir, pero de esa producción pues nosotros también consumíamos que no es debido, toda producción debe ser natural para la buena alimentación de las personas, pero a este momento no ha tenido que participar en consulta previa sobre algún proyecto de producción agrícola y pecuario” (Roberto Tombe).*

### **La comunicación en la consulta previa**

Los entrevistados manifestaron que una de las principales problemáticas en la planeación y ejecución de proyectos ha sido la falta de comunicación entre las entidades y la comunidad indígena. Pues, cuando las comunidades han querido contactarse con las entidades institucionales, no se ha podido lograr un agendamiento para las reuniones, por ello, consideran que hace falta más voluntad y escucha por parte de las organizaciones que planifican y elaboran los proyectos productivos en la región.

*“...siempre hace falta más gestiones para, para que nos atiendan igualmente que las instituciones nos colaboran” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

*“...sabemos que tenemos el derecho, pero en si hay veces que en las administraciones municipales o de gobierno, las que sea, pues casi nunca llegan a los territorios a consultar, a decir bueno, pues ustedes tienen este territorio, es apto para esto, no es apto, que tienen, que no tienen. Vienen si por sí, hay veces que se generan algunos proyectos desde las entidades, pero es a lo que le llegue, entonces de por si casi no es consultado a la comunidad para mirar cuales son nuestros usos y costumbres o cuales son nuestras cosmovisiones cuales con nuestras verdaderas necesidades en nuestras comunidades de acuerdo a los territorios que tengamos, entonces las consultas es un derecho que nosotros tenemos, pero en muchas veces es vulnerado como tal” (Albeiro hoyos).*

De este modo, aunque la consulta previa es un derecho fundamental expresado constitucionalmente, en el entendido de concebirse como un mecanismo de participación, que tienen las comunidades indígenas y otros grupos étnicos, en virtud de garantizar su integridad cultural, social, económica en el marco de la realización de proyectos o actividades desarrolladas en sus territorios (Universidad del Rosario, n.d.), no existe con claridad, el mecanismo de acceso para hacer vinculante a la comunidad indígena en la formulación de dichos proyectos.

La consulta previa debe ser establecida desde la planeación de los proyectos, es fundamental considerar las necesidades y creencias de la comunidad étnica para la ejecución de los mismos.

### 4.1.3.3. Planeación de proyectos

#### Organización jerárquica

Dentro de una de las comunidades étnicas (Yanacona) existen seis autoridades o pilares<sup>1</sup>, las cuales cuentan con autonomía propia. Estas autoridades se encuentran divididas por pilares de acuerdo al plan de vida de cada pueblo. Se encuentra la autoridad que maneja los asuntos políticos, la que maneja los asuntos económicos, sociales, culturales, ambientales y las relaciones externas.

La autoridad correspondiente al pilar económico, es quien se encarga no solo de los aspectos financieros en la gestión de los proyectos sino en la constante supervisión del estado y calidad de vida de las familias de cada territorio. De este modo, está pendiente de cada comunero, cada familia, cada compañero, para verificar en qué estado se encuentra su economía y cómo puede mejorarse, a partir de ello, se establecen las necesidades y las proyecciones para el sostenimiento familiar.

La autoridad principal corresponde al gobernador, luego se encuentra el gobernador suplente.

*“La autoridad principal es el gobernador, el siguiente es el gobernador suplente que le decimos, él hace todo el trabajo territorial con los demás acompañantes de los de las autoridades que le siguen de la estructura. En la misma rama, estructura del*

---

<sup>1</sup> Seis autoridades ancestrales:

- Autoridad del pilar económico
- Autoridad del pilar político
- Autoridad del pilar social
- Autoridad del pilar cultural
- Autoridad del pilar ambiental
- Autoridad del pilar de relaciones externas

*resguardo tiene varios grupos que son autoridades, uno queda encargado en cuanto al financiero y el resto son veedores, ellos solicitan informes financieros. Cuando con poquito que sé que se tenga del resguardo, entonces así después informe final es a la Asamblea General” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

La toma de decisiones y la asignación de proyectos y beneficiarios se realiza por medio de una asamblea general, con la participación de toda la comunidad y los líderes étnicos; en estos espacios se divulgan las necesidades y fortalezas propias de cada pueblo, así como los intereses acerca de una proyección productiva para las familias. A partir de ello, se discuten qué proyectos van a ser priorizados y financiados debido a sus requerimientos y urgencias.

*“...cada autoridad tiene su autonomía y en donde pues caminan de la mano a partir de cada uno tiene sus funciones como autoridad. En esas autoridades tenemos unas asambleas generales en donde para nosotros la máxima autoridad es nuestra asamblea donde se toman todas las decisiones” (Albeiro Hoyos).*

La asamblea es considerada la máxima autoridad en la comunidad.

*“Nosotros manejamos agendas o si no pues programamos y pues le hacemos la convocatoria a las autoridades y en esa asamblea de autoridad, nosotros socializamos tal cual, como son las cosas como van que sea que se va avanzando y les colocamos en como una manera de tareas a las autoridades y que ellos le lleven esa información a los territorios, a sus comunidades, luego con su cuerpo de Cabildo y de ahí, agendan para las asambleas locales y de ahí ellos ya en esa asamblea les socializa es lo que nosotros le recomendamos, entonces eso es con la manera de dar conocimiento en los territorios” (Justiniano campo).*

## **Identificación de necesidades y beneficiarios**

Como se ha mencionado anteriormente, generalmente las iniciativas de los proyectos son formuladas por la misma comunidad indígena. Inicialmente se llevan a cabo reuniones con la comunidad para determinar las fortalezas con relación a los usos de la tierra y los cultivos, como también las formas de cultivar característicos de la población. De acuerdo a ello, van seleccionando necesidades propias para desarrollar los planes de proyectos productivos que permitan satisfacer dichas necesidades.

Para las convocatorias a las asambleas, generalmente utilizan radio o los medios de comunicación como Facebook o WhatsApp, en donde las autoridades de los diferentes territorios informan a la comunidad sobre las próximas convocatorias de asamblea.

Cada comunidad realiza una solicitud a las autoridades étnicas, dando a conocer sus propias necesidades, a partir de lo cual, se realiza una convocatoria con todos los presidentes veredales o el consejo de mayores. A partir de ello, cada año se evalúan las necesidades y priorización de las acciones a proyectar.

*“...podemos presentar una propuesta para la formulación de un proyecto de acuerdo a la necesidad de los pueblos, pero esa necesidad tenemos que llevarla teniendo ya una propuesta clara y llevarla a socializar ante las autoridades para que ellos también conozcan y tengan en cuenta y digan, está bien o que hay que hay que hacer o lo cambian, esa es la última voz o la palabra que tienen las autoridades” (Justiniano campo).*

Teniendo en cuenta la diversidad de pueblos dentro de la misma cultura, los cultivos pueden variar unos a otros, pues, a algunos les gusta cultivar café, a otros; caña, maíz, entre otros, son distribuidos los proyectos y los beneficiarios de los mismos. Además, se tienen en cuenta las necesidades de diferentes veredas en territorio, siempre priorizando la más urgente, lo más necesario.

Adicionalmente, se tiene en cuenta la participación de la persona en su comunidad, y el cumplimiento de los estatutos internos el pueblo, de este modo, aunque una familia tenga necesidades, debe también cumplir con una participación en la organización.

*“...para escoger esos beneficiarios ellos hacen unas revisiones en que nosotros tenemos unos, tenemos unos usos y costumbres, tenemos un reglamento interno en donde miramos mucho la puntualidad la participación en nuestra organización, en que este en que sea una persona muy activa en nuestro territorio en tanto en cumplimiento en asistencia en nuestras reuniones generales, entonces lo primero que empieza a mirar es que la persona tenga la necesidad, pero que también este cumpliendo con los deberes que tiene que cumplir como tal a nuestra organización y nuestro territorio, entonces es la asamblea quien saca a los beneficiarios de acuerdo a esos reglamentos internos que tenemos como comunidad” (Albeiro Hoyos).*

### **Solicitud de apoyo**

En la comunidad étnica existen unas formulaciones de planes de vida para la permanencia y supervivencia de los pueblos; esto les permite planear el futuro de su comunidad, no solo desde

la parte productiva sino también desde su cultura y el mantenimiento de sus creencias. Lo anterior se toma como base inicial para la presentación de los proyectos ante el Estado.

En Colombia, existen unas directrices políticas orientadas en promover proyectos productivos en las comunidades indígenas<sup>2</sup>, partiendo de ello, se establecen unas líneas de financiación para proyectos agropecuarios, en donde generalmente se realizan convocatorias por parte del Ministerio, o por parte de instituciones públicas o privadas. Es ahí cuando las comunidades empiezan a tomar en cuenta sus necesidades propias e intereses de desarrollo productivo, para presentar las propuestas ante dichas convocatorias.

*“Existen unos programas asistenciales de gobierno y nos dicen, hay unas líneas de producción, aquí hay unas líneas de financiación, digámoslo así, unas líneas de financiación en proyectos agropecuarios, hay una convocatoria por un ministerio, por una institución privada, por una por una institución pública, esas son las líneas y es como cuando uno dice a juepucha, entonces presentamos un proyecto en esa línea, en la convocatoria y lo presenta, pero como viene unas líneas desde el nivel nacional, ahí es donde nosotros estrellamos con las comunidades, porque hay una*

---

<sup>2</sup> Organización Internacional del Trabajo OIT. **Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989**. Leyes y políticas públicas al respecto de pueblos indígenas y tribales.

**Ley 2056 de 2020.** "Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías".

Implementar mecanismos que hagan efectiva la inclusión, igualdad, equidad, participación y desarrollo integral de las Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, del Pueblo Rrom o Gitano y de los Pueblos y Comunidades Indígenas, de acuerdo con sus planes de etnodesarrollo, planes de vida respectivos y demás instrumentos propios de planificación y contextos étnicos y culturales.

Articulación con planes y políticas nacionales, y planes de las entidades territoriales. Adicionalmente los proyectos de inversión presentados por los grupos étnicos se articularán con sus instrumentos propios de planeación.

Los proyectos de inversión pública de impacto regional deben ser financiados con recursos de la Asignación para la Inversión Regional, con el fin de generar resultados que respondan a las necesidades socioculturales, económicas o ambientales.

*serie de exigencias, estas comunidades si planean, pero no se planean de acuerdo, como lo decía anteriormente al calendario agrícola” (Roberto Tombe).*

Las propuestas se presentan ante las diferentes organizaciones participantes, de este modo;

*“En nuestro territorio primero que todo se hace una reunión general, eh primero con los con presidente de las veredas que se dice en pequeñas organizaciones del territorio, después con consejo de mayores, eh mirando las diferentes necesidades. Así es la planeación que hace y luego se solicita a la organización del CRIHU, a la gobernación, el ejercicio del encargado es la autoridad ancestral que nos toca que hacer las gestiones, para ver si se puede lograr esos proyectos” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

Luego de ello, se realiza un acercamiento a la comunidad, por parte de las entidades y organizaciones como el CRIHU para divulgar las propuestas. A pesar de realizar dichos acercamientos, esto se ha presentado en algunas ocasiones, no en toda la gestión de proyectos empleada en dicha comunidad. No obstante, aunque anteriormente la consulta previa era poco vista, en la actualidad, se han modificado algunas formas de acercamiento a la comunidad para poder llevar la planeación de los proyectos.

De este modo, la orientación se realiza así;

*“...nosotros como consejería, nuestra intención es de apoyar a las autoridades en la orientación administrativa. Es bajar a los territorios para decirle cómo se deben organizar y empezar a manejar su autonomía administrativa porque de lo contrario todo va a ser dependiente del CRIHU” (Justiniano campo).*

## **Supervisión**

Respecto a los recursos solicitados para la ejecución de los proyectos, los líderes comunitarios están al pendiente sobre los montos, pues, han manifestado que no les gusta endeudarse mucho para promover los proyectos productivos gubernamentales. Lo anterior lo consideran debido a que, puede ocurrir que se solicitan préstamos, pero dado el caso que los proyectos no se ejecuten, la deuda queda y la comunidad no cuenta con los recursos necesarios para saldarla.

Por otra parte, la comunidad es la encargada de hacer el seguimiento a los proyectos, por ello, algunos entrevistados manifestaron que el 100% de los proyectos se han ejecutado a cabalidad debido a dicha supervisión propia.

*“...no ha habido ningún inconveniente se han ejecutado pues al 100% porque la comunidad ha estado muy pendiente, las autoridades, la asamblea, todos han estado muy pendiente de que se proyectó se de ese cumplimiento” (Albeiro hoyos).*

De este modo, dentro de la planeación de los proyectos, cada aspecto se encuentra designado a cada una de las seis autoridades, en donde la que tiene mayor participación es la autoridad encargada del factor económico, la cual se encarga de visualizar las necesidades de la comunidad, la priorización y asignación de proyectos. No obstante, siempre se realizan asambleas generales para divulgar las necesidades y las voces de la comunidad.

Este sistema organizacional se puede definir como las reuniones que promueven la inclusión de la comunidad y grupos específicos, para evaluar las acciones de los líderes, en

ellas se genera un diagnóstico sobre la realidad y se desarrollan procesos de diálogo y retroalimentación con las autoridades. “Más que un espacio de participación ciudadana, este tiene el potencial de ser un espacio de Gobernanza, en el cual la comunidad se organiza, delibera y decide” (Función Pública, n.d.).

Teniendo en cuenta que, a nivel nacional existen políticas de promoción de proyectos productivos para las comunidades indígenas (Ley 2056 de 2020), es importante realizar una evaluación de proyectos para determinar los perfiles económicos de cada región, para que estos puedan ser ejecutados de manera satisfactoria.

#### ***4.1.3.4. Evaluación de proyectos***

##### **Veeduría de las autoridades ancestrales**

La evaluación de los proyectos la lleva a cabo la veeduría de las autoridades ancestrales, que son quienes verifican que ese proyecto tenga una sostenibilidad a futuro. Adicionalmente, para algunos proyectos, estas evaluaciones son apoyadas por personal capacitado profesional y técnicamente acerca de los proyectos agropecuarios, y son quienes divulgan lo evaluado para generar una retroalimentación en la comunidad.

*“...van personas que tienen unos conocimientos ya técnicamente, unas sabidurías diferentes desde su estudio, para ponerlo en un compartir de la sabiduría que se tienen con nuestros mayores. También van personas profesionales con sus conocimientos a dar algunas capacitaciones para compartir esos conocimientos para tener un buen resultado con esos animalitos o de lo que se siembre” (Albeiro hoyos).*

## **Pilar económico**

Las evaluaciones financieras realizadas a los proyectos se realizan por medio de la autoridad encargada del pilar económico, que se encarga de verificar que los presupuestos estipulados inicialmente para cada una de las actividades, efectivamente se hayan utilizado. Se mantiene un control sobre los insumos recibidos y los utilizados, así como los valores económicos de los ejemplares animales suministrados a las familias para su desarrollo económico.

*“...según la proyección que se vaya a presentar pues ahí tienen que ir unos valores, unas totalidades si es de plata, si es de abono , si es de algún animal, si, que valor tiene cada animalito pues todo tiene que pues ir programado ahí de acuerdo por ejemplo a un beneficiario se le va dar 5 reses pues toca mirar cada res tiene un valor cuánto valen esos 5 animales, sea de lo que sea tiene que revisarse esa tabla de esos valores pues para poder decir que esto vale ese proyecto” (Albeiro hoyos).*

Todo se encuentra organizado desde la planeación hasta la ejecución por parte de estas autoridades del pilar económico y el pilar de relacionamiento y secretaria, no obstante, la cultura ancestral se ha acentuado en la manera como previenen los riesgos, pues en esas situaciones todo se enmarca en la parte espiritual, desde las protecciones espirituales.

*“...bien pues de todas maneras en esa situación pues todo está marcado en la parte espiritual. Iniciando desde la espiritualidad nosotros como yanacunas pues de por si nuestra parte spiritual es desde la tulpa, el tabaco, desde la coca y espiritualmente esas protecciones que de todas maneras los mayores hacen los llamados” (Albeiro hoyos).*

En la formulación de los proyectos, se tiene en cuenta siempre el presupuesto con el que cuenta la comunidad, pues, al solicitar el financiamiento, se verifica que efectivamente se pueda dar cumplimiento con cada una de las etapas de desarrollo de los proyectos, con el fin de no adquirir deudas que superen su capacidad financiera. Los manejos de dineros son transparentes para la comunidad, es decir, cualquier movimiento de entrada o salida de dineros, es comunicado a la comunidad.

*“...de por si las comunidades que se habla de un presupuesto pues tratar de hacerlo lo más conservado, lo más sensato a la hora de manejar esos recursos, también hay unas cuentas bancarias. La autoridad del pilar económico y el pilar de relacionamiento y secretaria, tienen que estar pendientes de que plata llega, de que se saca, para que se saca. La comunidad es conocedora de cuanto plata llego de que movimiento” (Albeiro hoyos).*

A su vez, la autoridad del pilar económico se encuentra encargada de verificar los dineros y los insumos asignados sean utilizados con los fines propuestos en los tiempos programados. A partir de estas revisiones se generan unos informes que son divulgados y verificados con la comunidad, en donde se dan a conocer los rendimientos, usos y aprovechamientos.

*“...eso es tan complejo pues de todas maneras el manejar el factor económico pues no es como tan, tan fácil, tan sencillo porque de todas maneras en las asambleas pues el uno tiene la voz, el otro también tiene la voz, el otro quiere preguntar bueno porque se sacó esto o porque hay esto, nos falta esto, nos falta lo otro entonces el económico tiene que estar bien aterrizado para dar un informe pues que quede*

*conforme la comunidad y que no quede como sin sabores de muchas situaciones”*  
(Albeiro hoyos).

Al presentarse alteraciones con los informes económicos, se realizan asambleas en donde se divulgan los resultados y los recursos faltantes.

De este modo, se conoce que la evaluación de los proyectos es realizada principalmente por la veeduría de las autoridades ancestrales, que son quienes verifican que ese proyecto tenga una sostenibilidad a futuro, principalmente el pilar económico, que se encarga de distribuir los presupuestos a las actividades propuestas. De este modo, se mantiene un control de dineros e insumos, que son reportados por medio de informes que son divulgados a la comunidad.

En Colombia, se encuentra el Plan Nacional de Formación de Veedores con Enfoque Étnico presentado por la Función Pública, el cual se orienta en servir de puente de diálogo intercultural entre los pueblos indígenas. Ello por medio del seguimiento de la gestión pública, el reconocimiento de las cosmovisiones, el gobierno propio, la identidad cultural, las prácticas, mecanismos y formas de desarrollo y control social, característicos de cada pueblo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Así mismo, como mecanismo de protección de la identidad cultural, se encuentra en Colombia el artículo 44 de la Ley 70 de 1993 que ordena que los pueblos participen en el diseño, elaboración y evaluación de proyectos productivos, socioeconómicos y de impacto ambiental, que se pretendan desarrollar en sus territorios (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Por esta razón, a partir de la veeduría de las autoridades ancestrales se generan unos informes de gestión en donde se divulgan los procesos llevados a cabo con la gestión de los proyectos, y, también los errores y problemáticas presentadas en la planeación y ejecución de los proyectos, dando a conocer los resultados, rendimientos, usos y aprovechamientos, como también los recursos faltantes. “En las asambleas fijadas para dar cuenta del manejo de los recursos, también se abarca la gestión de los recursos económicos producidos por los proyectos productivos de la comunidad en particular; lo anterior, debidamente soportado” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p. 171).

La práctica de las veedurías en la comunidad consultada, puede ser insuficiente, debido a que, a través de las asambleas se reúne toda la información relacionada a los proyectos y necesidades, pero son acciones que se quedan en meras formalidades, pues, a partir de ello, no se llevan a cabo actividades de mejora y retroalimentación. En una sola reunión se abordan todos los temas, bien sea culturales, políticos, financieros, presentándose una falta de objetividad para las necesidades de la comunidad.

#### ***4.1.3.5. Problemáticas en la planeación y ejecución de proyectos***

##### **Articulación entre entidades y comunidad indígena**

Les hace falta a los proyectos ser formulados y estructurados entre la institución que tiene los recursos económicos y las comunidades indígenas. Pues estas metodologías generalmente no son concertadas con la población, por ello, se manejan diferentes gestiones por cuenta de la comunidad, lo que ocasiona desacuerdos e incompatibilidades en las proyecciones, lo que evita que se desarrolle una articulación entre las entidades del Estado que tienen los recursos y la comunidad indígena.

En ocasiones llegan proyectos propuestos por las entidades gubernamentales con la intención de mejorar las condiciones de vida de todas las comunidades indígenas, sin tener en cuenta que, dentro de cada una existen diferentes concepciones y modos de desarrollarse económica y productivamente. Por ello, muchos de los proyectos formulados no se ajustan a las necesidades propias de cada pueblo; además, distan totalmente de las formas en que ellos manejan la producción agropecuaria.

Tal como se ha mencionado anteriormente, los métodos y procedimientos ancestrales aplicados a los procesos productivos agrícolas, pueden ser disímiles con respecto a las formas tradicionales de producción en el departamento del Huila. Estas estas comunidades indígenas conservan costumbres basadas en sus propios calendarios y se basan en las fases lunares, el sol y el clima para el aprovechamiento de los terrenos.

### **Disponibilidad de recursos**

La planeación de los proyectos generalmente se ha visto obstaculizada por la falta de recursos financieros, además de recursos humanos con conocimientos técnicos en el tema de producción. Además, la ausencia de transporte impide el acceso a las comunidades para realizar el seguimiento adecuado, para la supervisión de los proyectos.

*“Primero que todo es fácil planear, hemos planeado. El problema que se ha identificado en los territorios por falta de recursos, siempre algunos se quedan. Se envía la petición, radicando el proyecto, pero a veces no avanza. Esa es la gran dificultad que se ha tenido e igualmente falta de transporte porque sabemos que cuando salimos a las ciudades, todo es todo, genera recursos” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

*“En nuestro territorio no tiene recursos para sentar acompañamientos de los jurídicos, sobre los asesores de proyectos, pues no se ha logrado y entonces, pues siempre hay una falencia sobre esa parte de nuestro territorio y con tanta necesidad” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

Así mismo, algunos proyectos que han sido planeados en la zona, no se han ajustado a la disponibilidad de los terrenos, por lo cual, se ha generado una desarticulación en la distribución de los beneficiarios, pues, en algunos casos las poblaciones han querido ejecutar ciertos proyectos, pero la extensión de sus terrenos no se los ha permitido.

### **Conocimientos en la gestión**

Aunque en las comunidades existen personas con los conocimientos necesarios para llevar a cabo la planeación, estructuración y seguimiento de los proyectos, lo cierto es que aún existe una necesidad de mayor apoyo por parte de las entidades públicas, como las alcaldías municipales a través de sus planes de desarrollo locales en donde se tengan en cuenta los planes de vida de las comunidades étnicas, entidades territoriales como la Gobernación del Huila, y otras entidades del Estado como el Ministerio del Interior, con los diferentes programas de oferta pública dirigidos a las comunidades indígenas, en donde se planifican proyectos productivos.

Además, el hecho de que dentro del mismo resguardo ocurren diversos cambios con relación a su productividad, se hace necesario que las entidades conozcan estas variaciones en el territorio, pues, se ha manifestado que existe una falta de continuidad o de conocimiento, que afecta el direccionamiento de los proyectos, donde muchos pueden quedar en solo la planeación y no ser ejecutados.

*“...algunos de los proyectos no han sido consultado con las comunidades, hace falta escuchar esas voces, no se han sentado, es decir, si nosotros estamos de acuerdo con estos proyectos porque tenemos el territorio, porque el clima es apto, porque es nuestro fuerte como comunidad indígena o bueno vamos a otro territorio de otro pueblo así sea a otro territorio del mismo pueblo vamos a escuchar” (Albeiro Hoyos).*

La falta de conocimientos se une con la falta de consulta previa reportada líneas arriba, dado que cuando no ocurre una adecuada comunicación entre la comunidad indígena con los entes territoriales, no se puede visualizar de manera clara las necesidades y fortalezas de la población y el territorio. Y es por ello que muchos de los proyectos designados a estas zonas, pueden no estar acorde a sus condiciones naturales y culturales.

*“Creo que le faltó de pronto planificar desde los envases de los territorios para solicitar alguno de las semillas, algunas de las especies menores, el desconocimiento total qué hace la planeación desde la sede nacional, por falta de conocimiento atraen las semillas. Cuando los pisos térmicos, entonces también no son aptos esas semillas entonces también no nos dio” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

*“En una de las otras creencias que a veces nosotros siempre como bueno nasas que llevamos, eh al todo traer esas semillas en buen tiempo de luna qué es para nosotros los pueblos indígenas tiempo de siembra y tiempo de limpieza, tiempo de cuidado, tiempo de cosecha para que se dé buenos resultados y cómo llegó el tiempo que no lo era entonces, pues igualmente por falta de conocimiento de siembra de los abonos algunos orgánicos o con alguno monocultivos falto más acompañamiento de*

*un ingeniero agrónomo para que sea lo más para que se haga bien efectivo, eso es lo que espera fallo con alguna de las semillas” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

Además de ello, cuando se llevan al territorio proyectos que no están acorde a las necesidades de cada comunidad, los indígenas pueden tornarse desinteresados pues, aunque los proyectos parezcan aceptables en términos técnicos, en ocasiones las condiciones topográficas, climáticas y económicas impidan que puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

*“...muchas de esas proyecciones llegan a algunas comunidades donde por suerte, los territorios son aptos para esos cultivos, pero de pronto, como se ha metido en un mismo paquete a todas las comunidades, han llegado también algunos productos a comunidades donde en esos territorios pues no se dan por los climas sea porque es muy frío, sea porque es muy caliente” (Albeiro hoyos).*

*“...en la regional hacen parte 8 pueblos y las cosmovisiones son totalmente diferentes, inclusive, unos pueblos no son de tanto en agricultura si no de tejidos, entonces si le llega con un proyecto productivo, una persona que no se sabe administrar ese tema de esa siembra, pues ahí se va a perder porque ellos necesitan son proyectos por ejemplo en cuestiones de tejidos que son muy fuertes” (Albeiro hoyos).*

Entonces, una falta de concordancia entre lo que se planea y lo que la comunidad necesita verdaderamente con base en su territorio, es lo que impide que los proyectos se desarrollen de forma correcta, pues, las formas de cultivo integradas en la planeación no son las mismas que se desarrollan en cada pueblo. Incluso, hay quienes indicaron que las semillas que les son llevadas

son del tipo “transgénicas” por lo que consideran que no son aptas para los cultivos desde su visión naturalista. Además, el tipo de siembra que ellos practican es con “amor”, cosa que no se percibe por parte del personal que llega a la zona para indicarles los procesos de producción agropecuaria.

*“Principalmente de esa cuestión de proyectos actualmente falta más conocimiento, por la misma razón, a veces acudimos a la organización del CRIHU es la organización regional del departamento Huila, entonces con la ayuda de ellos se ha logrado con algunos proyectos, no todas, mucho lo que hace falta porque la población es grande pa trabajar regional, entonces no lo alcanza. Pero con el acompañamiento de algunos jurídicos de pronto si ha logrado que un porcentaje como para, eh cómo mitigar las necesidades de los territorios” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

Adicionalmente, los proyectos productivos se han direccionado hacia la comunidad con un enfoque económico, por lo cual, en ocasiones las comunidades no logran establecer un empalme con la ejecución de los mismos, pues, para ellos, la preparación del terreno, el desarrollo de cultivos y la producción agropecuaria, va más enfocada hacia la propia supervivencia de la comunidad, es decir, desarrollan sus actividades en armonía con la naturaleza, por medio de un círculo alimenticio en donde se beneficia, la tierra, los animales y el ser humano. Por ello, dejan de lado el interés monetario con el que varios proyectos son planeados, lo que les ha dificultado un poco ajustarse a estos intereses, a pesar de que actualmente varios de los proyectos ejecutados son utilizados para su mantenimiento económico.

Además del desconocimiento por parte de las entidades territoriales o encargadas de la formulación de los proyectos, se encuentra también el desconocimiento de la comunidad para el desarrollo de proyectos productivos, pues, manifiestan que a veces estos proyectos son

entregados a comunidades o personas que no tienen los conocimientos o la experiencia previa para llevarlos a cabo de la manera más efectiva, así como tampoco tienen las habilidades para distribuir los insumos y utilizar las herramientas suministradas. A raíz de ello, Albeiro Hoyos expuso;

*“...desde nuestras comunidades tenemos muchos conocimientos de acuerdo a lo que nos ha enseñado nuestra madre naturaleza, son enseñanzas que hemos tenido en como sembrar, en como cultivar, pero eso no quiere decir que todo lo sepamos, porque necesitamos ese complemento, ese conocimiento que pueden tener nuestros otros compañeros de acuerdo a esos estudios que <<haigan>> realizado” Albeiro hoyos).*

### **Apoyo técnico en la gestión**

Como se ha expresado anteriormente, algunos entrevistados consideran que la falta de apoyo técnico también es un factor clave en las deficiencias de la gestión y ejecución de los proyectos, pues, aunque estos son planeados, y puestos en marcha, el seguimiento queda estancado y hace falta una mayor visita técnica por parte de ingenieros agrónomos y especialistas en la zona, que les permitan orientar las acciones de los proyectos.

*“...falta de un apoyo ingeniero agrónomo, que ante nuestro territorio eso no se ha mirado. Entonces, pues, seguirá siendo la necesidad de tenerlo en el territorio”*  
*(Emilio Cuetumbo Caliz).*

*“...los proyectos siempre se quedan porque falta delegación a una sola persona, como un ingeniero agrónomo, porque por el momento no tenemos ingeniero agrónomo para*

*que nos acompañe establemente que no genera cambios anuales” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

### **Desacuerdos**

Muchas veces se trata de que la producción agrícola y pecuaria sea vista como una unidad productiva, para la generación de recursos, pero ellos no lo ven de esa manera, ellos lo ven como soberanía o seguridad alimentaria. Es más importante la relación que ellos establecen para alimentar los animales, compartir.

Se presentan desacuerdos, muchas veces entre los comuneros gobernadores, bueno y todos los participantes de la cadena, en este caso, la población beneficiaria, del mismo modo con el CRIHU. Así lo expresó Roberto Tombe;

*“La planeación por parte de las instituciones lo que pasa es que, en Colombia, frente al tema de planeación, Colombia es un país pluri étnico y multicultural. Siendo un país pluriétnico multicultural, muchas veces no se tiene en cuenta la planeación de cada una de las culturas y los pueblos, y se cree que la planeación es uno solo a nivel nacional y se busca financiar unas líneas de proyectos que tienen como si todos tuvieran, digámoslo así, la misma dinámica en su territorio, ese es un tema que nosotros cuestionamos, o sea, el tema de la planeación en la planeación no hay como una concertación, digámoslo así, no hay unos acuerdos en donde nosotros digamos si estamos de acuerdo frente a la planeación, concertadamente con gobierno y nosotros como pueblos indígenas, también siendo otro gobierno” (Roberto Tombe).*

Lo anterior se une con la falta de conocimientos acerca de los territorios y las variadas culturas que pueden existir, lo que ocasiona que existan desacuerdos entre las formas de manejar la tierra y cultivar los alimentos. Además, se dejan de lado los intereses propios de la comunidad, basado en sus propias necesidades no solo de supervivencia, sino espirituales con la naturaleza.

Anexo a ello, han manifestado tener dificultades con relación a la solicitud de apoyo al gobierno, para la financiación de proyectos productivos planeados por la misma comunidad, pues, al requerirse una extensa tramitología, el proceso se torna demorado y afecta los cronogramas propios para el aprovechamiento del clima y el terreno, para poner en marcha los proyectos propuestos, de este modo lo explicó Roberto Tombe; *“el tema de la de los seguimientos y el tema de la evaluación, no es acorde a las dinámicas o a los tiempos y a los espacios de las comunidades indígenas”*.

*“...el tema de ejecución para nosotros también no es en los tiempos que nosotros en las comunidades tenemos por qué? A veces presentamos un proyecto bien planeado que decimos hay que ejecutar, ejecutarlo en 12 meses pero el gobierno con todo, hay una cantidad de trámites, tramitología, documentación, una cantidad de cosas, el tiempo se va, se va reduce un proyecto que hay que ejecutar a 12 meses, a veces nos ponen a ejecutar hasta en 3, cuatro meses entonces, eso es complicado para nosotros dar un cumplimiento frente a ese tema, eso quiere decir que es una ejecución mal hecha a las carreras que no debe ocurrir en los territorios” (Roberto Tombe).*

Cuando insumos como las semillas son llevadas al territorio, resulta complejo para la comunidad indígena conocer o estar seguros de su procedencia, así como de sus tiempos de cosecha, fases lunares en que se cosecharon, entre otros, que para ellos es fundamental en los

procesos agropecuarios. Inclusive, se evidenció la falta de gusto por el uso de semillas híbridas o transgénicas, dado a que su producción no ha sido la esperada, incluso, no ha progresado el cultivo.

*“...simplemente a nosotros nos entregan unas semillas híbridas que solamente producen una vez y recogemos de esas mismas semillas ya para la próxima siembra no se da, entonces creo que esos procesos son los que, desde la planeación, desde la planificación, creo que estamos fallando porque no estamos realmente empezando a ver en qué momento de sol y en qué momento de la luna y en qué espacio nosotros tenemos que recoger las semillas” (Roberto Tombe).*

*“...unas de las cuestiones que han sido de inconformidad de muchos proyectos, porque nosotros hablamos de nuestras semillas propias, y no se semillas transgénicas, y en sí, la mayor parte de esos proyectos ha llegado maíz, pero no son las semillas que las comunidades quieren tener porque quieren es cultivar esas semillas propias” (Albeiro Hoyos).*

### **Continuidad de los proyectos**

Los entrevistados manifestaron que las entidades gubernamentales y el CRIHU, realizan la planeación de los proyectos y llegan a las comunidades para ejecutarlos, pero, una vez estos proyectos empiezan a funcionar, no se realiza un seguimiento ni continuidad por parte de ellos. El seguimiento que se realiza lo hace la misma comunidad indígena para poder continuar con la productividad y el beneficio de los mismos, sin embargo, sigue haciendo falta la presencia de

profesionales, técnicos y agrónomos que revisen el estado actual de los proyectos, con el fin de realizar seguimiento a las falencias y aspectos por mejorar.

*“Cada proyecto que haiga en territorio, siempre se ha solicitado el acompañamiento, de las entidades, puede ser del jurídico, puede ser de alguna entidad que esté ejerciendo, operando. Algunas entidades han estado acompañando, sino que son temporales; entonces, como son temporales, hay poco seguimiento, a veces se quedan en el camino” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

Por esta razón, se ha mencionado que, con la realización de algunos contratos, se han encontrado falencias respecto a la entrega de insumos, pues, al no existir un control adecuado sobre las herramientas y suministros destinados para la ejecución de los proyectos, estos se han frenado, reduciendo la continuidad de los mismos. Y, al no existir un seguimiento de los proyectos, estas falencias no han podido ser detectadas.

*“...los contratos que le hacen de pronto a los comités de veeduría, que ellos tenían que estar de pronto encargados de la entrega de los insumos, de las herramientas, de las especies, faltó contrato más largo porque se nos envolataron unas herramientas de ese proyecto abonos, algunas herramientas de, de especie de pollos también” (Emilio Cuetumbo Caliz).*

De este modo, la comunidad misma es quien realiza seguimiento de los proyectos, revisan los historiales de los proyectos pasados para no cometer los mismos errores, y poder generar una retroalimentación a partir de la valoración de los trabajos realizados anteriormente.

*“...lo que hacemos es como ya como consejería es analizar y revisar muchas cosas, lo que haiga pasado y no caminar por el mismo, situación que lo que haiga pasado,*

*sino como mejorar las cosas, entonces, cómo hacer la valoración de los trabajos hechos de los bienes que hayan quedado” (Justiniano campo).*

*“...en un momento dado por ejemplo llego un proyecto de café eso lo manejamos comunitariamente eso si al principio se hizo seguimiento de que llego, de que se sembrara en sus terrenos o sea se hizo pero de ahí en adelante ya pues todo ha sido de la misma comunidad cuando lo recoge, lo cosecha, lo lleva y lo vende eso si ya ha sido autonomía de la comunidad pero que digamos que actualmente se le tenga como un seguimiento un control o un acompañamiento a la venta de esos productos como para una microempresa como eso pues no se ha dado” (Albeiro Hoyos).*

Para el cierre de los proyectos, la misma comunidad realiza un proceso de retroalimentación respecto a los proyectos ejecutados, con el fin de que los habitantes conozcan y aprendan sobre los procesos productivos. De este modo, Roberto Tombe expresa que es fundamental que las entidades que llegan a financiar los proyectos, ejecuten, evalúen y hagan seguimiento de los mismos, iniciando con la adecuada instrucción a los pobladores, teniendo en cuenta sus diversas formas de pensamiento, sus dinámicas, con el fin de que los proyectos sean visualizados de una manera más interesada para ellos, y se dé un adecuado desarrollo de los mismos.

*“...los proyectos tienen que ser financiados y ejecutados, evaluados y darles seguimiento de acuerdo a la planeación que las comunidades indígenas hacen, eso quiere decir que las instituciones son las que se tienen que adecuar al pensamiento, a la dinámica de las comunidades para que los proyectos funcionen, hasta el momento no ha sido de esa forma, por lo tanto, muchos proyectos financiados por*

*decir algo por el Sena, financiados por el ICBF, financiados por la gobernación, financiados a nivel nacional, financiados por otras instituciones, a veces no da resultados, son muy pocos los proyectos que han dado resultado y tenemos seguimiento” (Roberto Tombe).*

De este modo, lo que se puede dilucidar en las falencias en la planeación y ejecución de los proyectos, es la falta de comunicación con la comunidad, la falta de un abordaje específico de cada pueblo para conocer las condiciones actuales en cuanto a territorio, extensiones, habilidades agrícolas, intereses comunitarios, necesidades, como también, costumbres culturales en materia de producción agropecuaria.

De este modo, algunos autores corroboran dichas falencias en la gestión de proyectos, Alvarado (2018) indica que, estas debilidades se relacionan con la falta de estudios que justifiquen su desarrollo, en muchas ocasiones, la gestión del proyecto no se lleva a cabo desde el diagnóstico de la problemática actual que se desea abordar, por lo tanto, no se tiene total claridad sobre las principales razones por las cuales el proyecto en sí, sea necesario, además, no se tiene claridad sobre la ubicación adecuada para el desarrollo del mismo, los costos y beneficios que implicará su ejecución, entre otros (Alvarado, 2018).

Partiendo de ello, se hace necesario fortalecer las estrategias en la formulación de los proyectos, para que estos sean orientados principalmente por dar respuesta a las necesidades propias de la comunidad, así mismo, que estos proyectos formulados sean continuados una vez ejecutados, es decir, que se mantenga un seguimiento al funcionamiento de los mismos, con el fin de promover el desarrollo agropecuario y una mayor motivación en la comunidad étnica.

Con relación a los recursos económicos asignados por el gobierno colombiano, según el Plan Nacional de Formación de Veedores con Enfoque Étnico, estos son adquiridos por los proyectos productivos de la comunidad, cuando se refiere al cultivo de la siembra y venta de café, panela, bebidas tradicionales, entre otros, los cuales son gestionados y asumidos generalmente por comuneros que no son autoridad, o que no tienen cargos dentro de la comunidad étnica. De este modo, se fijan asambleas para dar cuenta de los manejos de los recursos con los debidos soportes. “En la administración y gestión de los recursos naturales y económicos que posee una comunidad o resguardo indígena, la participación de la comunidad en general juega un papel fundamental para la garantía del buen manejo de los recursos” (p. 171).

#### **4.2.DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA COMUNIDAD ÉTNICA EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA**

El diagnóstico de la gestión de proyectos se realizó con base en la metodología de evaluación expost, correspondiente a la última etapa del ciclo de los proyectos, a través de la cual, se determinó la eficacia del proyecto, en términos del cumplimiento de las actividades propuestas y los tiempos establecidos. Del mismo modo, se estableció el impacto de cada proyecto en términos macroeconómicos mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos formulados.

Del mismo modo, se describió el impacto social generado por el desarrollo de cada uno de los proyectos, revisando si las comunidades fueron beneficiadas de las actividades ejecutadas, y el modo en que fueron beneficiadas.

Como primer paso para la elaboración del diagnóstico se llevó a cabo una caracterización de los proyectos ejecutados en la comunidad étnica en el resguardo Huila. Así mismo, se estudiaron los indicadores de cumplimiento y evaluación de 3 proyectos agropecuarios llevados a cabo en la zona:

- Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas.
- Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles.
- Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”.

#### **4.2.1. Caracterización de proyectos**

##### **4.2.1.1. Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas.**

**Objetivo general del proyecto:** Crear acciones conjuntas que permitan fortalecer la restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas en los territorios de las treinta y tres (33) comunidades indígenas agrupadas al CRIHU en el departamento del Huila.

##### **Involucrados:**

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

- Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila – CRIHU

**Recursos preasignados:** \$220.000.000

- **Primer desembolso:** \$60.000.000
- **Segundo desembolso:** \$ 100.000.000
- **Tercer desembolso:** \$ 40.000.000

**Estado de cumplimiento:**

**Tabla 10.**

*Estado de cumplimiento proyecto 1.*

APARTADOS TÉCNICOS	DESARROLLO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
<b>COMPONENTE 1.</b> Generar diálogos participativos de intercambio de experiencias y saberes, para la identificación de espacios de interés ambiental desde los usos y costumbres, asociados al conocimiento tradicional en los territorios de los pueblos indígenas adscritos al CRIHU en el departamento del Huila.	<b>Ejecución de ACTIVIDAD 1.</b>  Se realizó la contratación de cinco (5) profesionales vinculados al proyecto bajo los contratos de prestación de servicios CCT - 001 -2020  ANTROPÓLOGO: \$5,490,000  INGENIERO COORDINADOR DEL PROYECTO: \$ 5,490,000  ASESOR JURÍDICO: \$ 5,040,000),  LÍDER DEL PROYECTO: \$ 5,640,000	<b>Meta: 5</b> profesionales contratados	100%

APARTADOS TÉCNICOS	DESARROLLO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
<p><b>Meta Componente 1:</b> 33 diálogos participativos</p> <p><u>Avance de cumplimiento = 30%</u></p>	<p>PROFESIONAL DE APOYO: \$ 5,040,000</p> <p>La vinculación contractual se encuentra establecida desde el 02 de octubre hasta el 31 de diciembre de 2020 (periodo de tres (03) Meses). Esta información se soporta con el Anexo 1. Contratos.</p>		
	<p><b>Ejecución de ACTIVIDAD 2.</b></p> <p>Se elaboró un (01) documento técnico denominado Ruta Metodología, avalado por el comité técnico y presentado en el primer (1r) plan de entregas correspondiente al primer informe técnico.</p>	<p><b>Meta:</b> 1 documento con ruta metodológica</p>	<p>100%</p>
	<p><b>Ejecución de ACTIVIDAD 3.</b></p> <p>A la fecha, se han realizado 10 visitas a las comunidades, en las que se han desarrollado diálogos participativos y experiencias de saberes relacionados a los lugares de interés ambiental desde los usos y costumbres en los siguientes territorios indígenas: Asentamiento Indígena Agua Fría Pata, Resguardo Indígena Tatacoa, Asentamiento Indígena Emberá Camí Campo Alegre, Asentamiento Indígena Aluucx, Cabildo Indígena</p>	<p><b>Meta:</b> 33 reuniones y 33 relatorías.</p>	<p>30%</p>

APARTADOS TÉCNICOS	DESARROLLO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
	Lame Páez, Cabildo Indígena Seck Fiw, Cabildo Indígena Los Ángeles, Resguardo Indígena Nueva Esperanza, Asentamiento Indígena Las Mercedes y Cabildo Indígena Kerakar.		
<p><b>COMPONENTE 2.</b> Realizar un documento “Línea base de acciones de priorización e intervención, para la conservación y restauración de áreas identificadas como de importancia ambiental para los pueblos indígenas adscritos al CRIHU del Departamento del Huila”</p>	<p><b>Ejecución de ACTIVIDAD 4.</b></p> <p>A la fecha se ha recopilado la información de las bases de datos de carácter público de la autoridad ambiental CAM (Corporación Autónoma del Alto Magdalena), planes de desarrollos departamentales y municipales y planes de vida de las 33 comunidades indígenas. Actualmente se encuentra en proceso de estructuración el documento denominado Diagnostico a partir de coberturas de áreas de interés ambiental. Se presenta como Consolidado de información de interés</p>	<p><b>Meta: 1</b> documento diagnóstico de coberturas con salida cartográfica</p>	15%
<p><b>Meta componente 2:</b> 1 documento línea base de acciones de priorización e intervención</p>	<p><b>Ejecución de ACTIVIDAD 5.</b></p> <p>A la fecha se ha venido estructurando parcialmente el documento final con la información primara recopilada en territorio y consignada en las fichas de diagnóstico correspondiente a 10 visitas.</p>	<p><b>Meta 1:</b> 1 documento final de línea base</p> <p><b>Meta 2:</b> 35 ejemplares</p>	20%

APARTADOS TÉCNICOS	DESARROLLO	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
	<p><b>Ejecución de ACTIVIDAD 6.</b></p> <p>A la fecha no se ha ejecutado la presente actividad, pues se estima su realización los días 18 y 19 de Diciembre.</p>	<p><b>Meta: 1</b> reunión de socialización</p>	0%

*Nota:* tomado de *Informes de gestión*, Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila “CRIHU”, 2020, Proyecto de Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés prioritizadas.

A la fecha, se han realizado 10 visitas a las comunidades, en las que se han desarrollado diálogos participativos y experiencias de saberes relacionados a los lugares de interés ambiental desde los usos y costumbres en los siguientes territorios indígenas: asentamiento indígena agua fría pata, resguardo indígena Tatacoa, asentamiento indígena Emberá Camí Campo Alegre, asentamiento indígena Aluucx, Cabildo indígena Lame Páez, cabildo indígena Seck Fiw, cabildo indígena Los Ángeles, resguardo indígena Nueva Esperanza, asentamiento indígena Las Mercedes y cabildo indígena Kerakar. Esta información se consolida en el documento técnico de avances de visitas que se estructura durante el periodo que abarca el plan de entregas del segundo y tercer desembolso.

Evaluando el desempeño con relación al seguimiento de los proyectos, se observa que, la mayoría de las actividades propuestas no se ha cumplido totalmente, no obstante, ya se han realizado 3 desembolsos del monto solicitado. En los documentos relacionados a los aspectos financieros del proyecto se observa una discriminación total de los costos del mismo, y la inversión realizada.

El beneficio social del proyecto se enmarca en el desarrollo de jornadas de reafirmación y aperturas de caminos hacia los lugares de interés ambiental, así mismo, la restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas en los territorios de la región. Así mismo, con la participación de la comunidad étnica el beneficio se ve reflejado en la apropiación cultural en el manejo ecológico y agropecuario de la zona, en donde en cada visita se tuvo en cuenta las sugerencias y opiniones de la comunidad, partiendo de ello, se establecieron actividades para ser ejecutadas con su aprobación. Así mismo, se mantuvo una visión antropológica con el objetivo de proyectarse a situaciones que son afectadas debido a las acciones petroleras que dañan el territorio y la permanencia cultural en las regiones del Huila.

Durante las visitas realizadas, se respetaron las tradiciones y culturas de la comunidad, pues, previo a toda actividad, se llevaron a cabo rituales de armonización. Del mismo modo, se mantuvo un compromiso institucional con la preservación del territorio, cultura y cosmovisión, manifestado en el equilibrio y la relación con la madre tierra.

#### **4.2.1.2. Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles**

**Objetivo general del proyecto:** Articular esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para la ejecución del proyecto denominado: fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles, en el marco de la emergencia generada por el COVID 19, dirigido a las comunidades indígenas del departamento del Huila.

**Involucrados:**

- Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila – CRIHU
- Secretaría de Agricultura y Minería Departamento del Huila.
- (21) comunidades indígenas

**Valor del convenio** = \$271.085.600,00

- **CRIHU** = \$14.175.000,00
- **Departamento** = \$256.910,600,00

Desembolsos:

- **Primer desembolso:** \$126.528.850,09.
- **Segundo desembolso: No reporta.**

**Actividades**

- **Suministro de semillas:** correspondiente a semillas de lechuga, cebolla, zanahoria, repollo, espinaca, pepino, ahuyama, arveja, fríjol, maíz amarillo, caléndula, perejil, menta, ruda, salvia, y el suministro de insumos como gallinaza, enmiendas, microorganismos eficientes, acelerantes de compostaje, micorrizas, trichodemmas, insumos para compostaje, mancozeb, oxiclورو de cobre. Dotación de herramientas y materiales para cerramiento, mangueras de jardín, tanques de almacenamiento, surtidores, regaderas, machetes, entre otros. Un costo de inversión de \$115.410.600.
- Asistencia técnica: inversión de \$141.500.000

- Supervisión para la ejecución del proyecto: inversión de \$17.500.000

**Estado de cumplimiento:**

**Tabla 11.**

*Estado de cumplimiento proyecto 2.*

<b>DESARROLLO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Actividad 1.1.1. Suministro de semillas	Suministro de semillas, insumos, herramientas.	100%
Actividad 1.1.2. Asistencia técnica para el establecimiento de las huertas y la fabricación de abonos orgánicos.	Visitas técnicas primera, segunda y 3 vez.	100%
Actividad 1.1.3. Supervisión para la ejecución del proyecto	Aún no se reporta cumplimiento total de actividades de supervisión.	N.R
Actividad 1.1.4. Contrapartida en bienes y servicios (Mano de obra no calificada) por parte del Consejo Regional Indígena del Huila, CRIHU.	315 jornales	100%

*Nota:* tomado de *Informes de gestión*, Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila “CRIHU”, 2020, Proyecto de fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles.

Este proyecto se llevó a cabo debido a la reducción de la producción generada por la emergencia sanitaria, la falta de condiciones adecuadas, y la falta de recursos para promover la economía en la región. Por ello, el beneficio social del proyecto es alto en la medida que permite afrontar las afectaciones económicas producidas por la pandemia. Este proyecto permite

minimizar al riesgo de desabastecimiento de alimentos en la comunidad, por medio de la satisfacción a las necesidades de auto consumo. Las huertas incluyeron la siembra de alimentos como las verduras, frutas, leguminosas, tubérculos.

El desarrollo de proyectos económicos sustentables para las comunidades étnicas les permite adquirir una independencia económica y alimentaria, que les servirá no solo en situaciones de contingencia como la provocada por la pandemia por Covid-19. Estos aprendizajes, promueven el desarrollo, social, cultural y económica de la región.

No obstante, aunque se reconoce el beneficio inicial del proyecto, lo cierto es que el impacto y beneficios futuros no podrán determinarse si no se han llevado a cabo las actividades de seguimiento. Es importante mantener un control sobre el proyecto con el fin de garantizar la funcionalidad de las acciones ejecutadas, y realizar retroalimentación de los aprendizajes obtenidos en el transcurso del proyecto, tanto para los beneficiarios como para los ejecutores.

#### **4.2.1.3. Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”**

**Objetivo general del proyecto:** Aunar esfuerzos técnicos, financieros y administrativos con el consejo regional indígena del Huila CRIHU, para el mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación del modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales de pueblos indígenas del departamento del Huila.

**Involucrados:**

- Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila – CRIHU
- Gobernación del Departamento del Huila
- 10 comunidades indígenas asentadas en 6 Municipios, con 5 familias beneficiarias por cada comunidad para un total de 50 beneficiarios.

**Recursos preasignados: \$200.560.800**

- **Valor del convenio** = \$200.000.000.
- **Aporte de la Asociación y/o Ejecutor:** 5.000.000.
- **Valor inicial del convenio:** \$205.000.000
- **Primer desembolso realizado:** 100.000.000.
- **Valor acta número 1:** \$80.000.000
- **Tercer desembolso:** \$10.000.000
- **Valor acta final:** \$25.000.000
- **Aporte departamento:** \$20.000.000
- **Valor final ejecutado:** \$205.000.000

**Actividades**

Las actividades propuestas en el proyecto se cumplieron a cabalidad, realizando las siguientes acciones:

- Compra de 80 terneros de raza normando y 70 de raza brahmán comercial, para el modelo de ganadería de cría y levante.
- 600 visitas de seguimiento bajo el marco de las costumbres étnicas a los 50 beneficiarios del proyecto.
- 60 reuniones para espacios de diálogos para 10 comunidades de indígenas.
- Asistencia técnica, con referencia al manejo de los pastos, rotación de potreros, manejo de sales mineralizadas, alimentación. Como también, el reconocimiento del estado de salud y sintomatología de los animales, ganancia de peso, uso y manejo de elementos para la toma de medidas bovinas, suministro de medicamentos, etc.
- Capacitaciones para 10 comunidades indígenas en las buenas prácticas ganaderas, relacionadas al manejo, nutrición animal, biorgánico y preparación de fórmulas, para lograr el bienestar de los animales.
- Remisión a la gobernación de manera previa el cronograma de actividades a desarrollar en la entrega de los semovientes bovinos.
- Elaboración de informe final con registro fotográfico por comunidad y registro de asistencia de cada una de las actividades realizadas.
- Aporte en bienes y servicios valorado en cinco millones de pesos (\$5.000.000) con base en la certificación de aportes tal y como consta en la propuesta de servicios del conveniente.

**Estado de cumplimiento:****Tabla 12.***Estado de cumplimiento proyecto 3.*

Producto (s)	Unidad de medida	Meta	Cantidad ejecutada	Cantidad por ejecutar	% avance
Visitas seguimiento a beneficiarios en el marco de costumbres propias y ancestrales.	Unid.	600	600	0	100
Organizar reuniones comunitarias: espacios de diálogo	Unid.	60	60	0	100

*Nota:* tomado de *Informes de gestión*, Asociación de Autoridades Tradicionales del Consejo Regional Indígena del Huila “CRIHU”, 2019, Proyecto de mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”.

Cumplimiento del 100% en las actividades de apoyo a cargo del líder indígena. Los resguardos beneficiados en los municipios del departamento del Huila han recibido a satisfacción las diferentes actividades del proyecto. Cada una de las actividades anteriormente mencionadas se ejecutaron para las 10 comunidades (50 familias beneficiadas del proyecto) durante el trimestre comprendido para los meses de octubre, noviembre y diciembre.

Este proyecto revisado ha sido el que mejor ha cumplido con las metas propuestas, pues, tras la revisión de la documentación relacionada, se pudo verificar el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas, los recursos asignados para cada una fueron efectuados en su

totalidad. De este modo, la gestión del proyecto de “Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”, ha ofrecido un aporte sustancial para la comunidad beneficiaria.

#### **4.3.DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA COMUNIDAD ÉTNICA EN EL RESGUARDO HUILA UBICADO EN EL MUNICIPIO DE IQUIRA.**

Teniendo en cuenta la evaluación de proyectos expost, se tuvieron en cuenta 5 aspectos fundamentales a nivel general; Continuidad de la justificación del proyecto, Eficiencia del proyecto, Efectividad del proyecto y Efectos e impactos del proyecto. De este modo, se emplearon tablas descriptivas para dar respuesta a cada uno de los aspectos, encontrando lo siguiente:

##### **4.3.1. Proyecto 1. Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas.**

**Tabla 13.**

*Matriz de evaluación proyecto 1.*

<b>Matriz de evaluación</b>					
<b>Conjuntos de interrogantes</b>	<b>Interrogantes</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Método de recopilación de datos</b>
	Principales	Adicionales			
Continuidad de la justificación	¿Continúa siendo el proyecto compatible con el objeto inicial de desarrollo?	¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo de la comunidad beneficiaria?	Acciones conjuntas que permitan fortalecer la restauración ecológica	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
	(por ej., reducción de la pobreza; medio ambiente; modernización de estructuras de producción, sectores públicos y el estado; ¿integración de mercados regionales y subregionales)?				
Análisis	A la fecha, el proyecto no ha culminado las actividades propuestas, sin embargo, las actividades de visitas realizadas hasta el momento se han orientado en reconocer las necesidades de la región relacionadas al cuidado de la “madre tierra” y su relación con el hombre, con el fin de emplear actividades de restauración ecológica.				
Efectividad	¿Cuál fue el desempeño del proyecto para alcanzar su propósito?	¿Cuál fue el desempeño del proyecto desde el punto de vista de producir los componentes esperados y en qué medida, estos fueron entregados a los beneficiarios en plazos adecuados?	Cumplimiento de las actividades propuestas	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	Hasta el momento solo se ha realizado la contratación total del personal profesional y se ha elaborado el documento técnico denominado Ruta Metodología, adicionalmente, se ha cumplido solo el 30% de las actividades propuestas dentro del componente 1 sobre la realización de 33 diálogos participativos.				
Eficiencia	¿Cómo se administró la	¿Fueron apropiadas las	Costo del proyecto y	Documentos de	Observación

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
	ejecución del proyecto?	actividades para la generación de componentes? ¿se administraron de manera eficaz en función del costo?	desembolsos a la fecha, con relación al cumplimiento de las actividades	seguimiento al proyecto	
Análisis	Los informes rinden cuentas de la destinación de recursos económicos solicitados, pero aún el porcentaje de actividades realizadas no alcanza si quiera el 50%, se infiere que no han sido apropiadas las actividades con relación al gasto financiero.				
Efectos e impactos	¿Cuáles fueron los efectos e impactos sobre las prioridades de desarrollo priorizadas?	¿Cuáles fueron los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el programa de políticas y el sector productivo correspondientes?”	Documento final de línea base que contenga la formulación de acciones de priorización e intervención para la conservación y restauración de las áreas de importancia ambiental desde los usos y costumbres de los pueblos indígenas adscritos al CRIHU en el Departamento del Huila. Su respectiva edición e impresión de	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
			los treinta y cinco (35) ejemplares.		
Análisis	Hasta el momento solo se han llevado a cabo las visitas iniciales sobre las comunidades étnicas, aunque aun no se ha presentado el documento final de línea base, los impactos sociales al momento ha sido la integración comunitaria y la participación en la formulación de acciones de priorización e intervención para la conservación y restauración de las áreas de importancia ambiental.				

#### 4.3.2. Proyecto 2. Proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles

**Tabla 14.**

*Matriz de evaluación proyecto 2.*

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
Continuidad de la justificación	¿Continúa siendo el proyecto compatible con el objeto inicial de desarrollo? (por ej., reducción de la pobreza; medio ambiente; modernización de estructuras de producción, sectores públicos y el	¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo de la comunidad beneficiaria?	Supervisión para la ejecución del proyecto	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
	estado; ¿integración de mercados regionales y subregionales)?				
Análisis	A la fecha, el proyecto no ha reportado actividades de supervisión para la ejecución del mismo. Sin embargo, los materiales e insumos suministrados a la comunidad para el desarrollo de las huertas puede servir de base para la continuidad del proyecto. Es importante seguir el funcionamiento de las mismas para garantizar el beneficio futuro de las comunidades, para su abastecimiento propio de alimentos. El aprendizaje obtenido por medio de las visitas técnicas son funcionales en la medida que permiten promover el desarrollo económico de la región, no solo para el abastecimiento propio sino también para la comercialización.				
Efectividad	¿Cuál fue el desempeño del proyecto para alcanzar su propósito?	¿Cómo se desempeñó el proyecto desde el punto de vista de producir los componentes esperados y en qué medida, estos fueron entregados a los beneficiarios en plazos adecuados?	Cumplimiento de las actividades propuestas	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	Las actividades relacionadas al suministro de semillas e insumos, como también la asistencia técnica para la elaboración de las huertas y la fabricación de abonos orgánicos, se han llevado a cabo en los tiempos adecuados, no obstante, para las actividades de seguimiento, no se han encontrado registros, por lo cual, el cumplimiento inicial de las actividades sí se ha desarrollado, pero no se tiene registro de si el trabajo de las huertas sigue rindiendo frutos.				
Eficiencia	¿Cómo se administró la ejecución del proyecto?	¿Fueron apropiadas las actividades para la generación de componentes? ¿se	Costo del proyecto y desembolsos a la fecha, con relación al	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación

<b>Matriz de evaluación</b>					
<b>Conjuntos de interrogantes</b>	<b>Interrogantes</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Método de recopilación de datos</b>
	Principales	Adicionales			
		administraron de manera eficaz en función del costo?	cumplimiento de las actividades		
Análisis	Se realizó un primer desembolso de \$126.528.850,09, que fueron destinados a las actividades de suministro de insumos y asistencia técnica, suma que arroja \$256.910.000. No se encontró registro de un segundo desembolso, sin embargo, aún hace falta las actividades de supervisión, correspondiente a \$17.500.000.				
Efectos e impactos	¿Cuáles fueron los efectos e impactos sobre las prioridades de desarrollo priorizadas?	¿Cuáles fueron los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el programa de políticas y el sector productivo correspondientes?"	Elaboración de huertas caseras	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	Debido a que ya se realizó el suministro de insumos y visitas técnicas, la elaboración de huertas caseras se ha llevado a cabalidad, sin embargo, los efectos e impactos a futuro no pueden ser determinados aún hasta no realizar seguimiento a las huertas ya instaladas y su producción.				

**4.3.3. Proyecto 3. Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU”**

**Tabla 15.**

*Matriz de evaluación proyecto 3.*

<b>Matriz de evaluación</b>					
<b>Conjuntos de interrogantes</b>	<b>Interrogantes</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Método de recopilación de datos</b>
	Principales	Adicionales			
Continuidad de la justificación	¿Continúa siendo el proyecto compatible con el objeto inicial de desarrollo? (por ej., reducción de la pobreza; medio ambiente; modernización de estructuras de producción, sectores públicos y el estado; ¿integración de mercados regionales y subregionales)?	¿Continúa siendo compatible con las prioridades de desarrollo de la comunidad beneficiaria?	Supervisión para la ejecución del proyecto	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	Tras llevar a cabo las capacitaciones para las 10 comunidades indígenas en las buenas prácticas ganaderas, relacionadas al manejo, nutrición animal, biorgánico y preparación de fórmulas, para lograr el bienestar de los animales, sirve de aprovechamiento para la futura gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante. Del mismo modo, a través del cumplimiento del 100% en las actividades de apoyo a cargo del líder indígena, se ha logrado una satisfacción las diferentes actividades del proyecto				

<b>Matriz de evaluación</b>					
<b>Conjuntos de interrogantes</b>	<b>Interrogantes</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de datos</b>	<b>Método de recopilación de datos</b>
	Principales	Adicionales			
Efectividad	¿Cuál fue el desempeño del proyecto para alcanzar el propósito?	¿Cómo se desempeñó el proyecto desde el punto de vista de producir los componentes esperados y en qué medida, estos fueron entregados a los beneficiarios en plazos adecuados?	Cumplimiento de las actividades propuestas	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	Tras la revisión de los documentos anexados del proyecto, se pudo evidenciar el cumplimiento total de las actividades del proyecto, relacionadas a la compra de terrenos, especies animales, insumos, como también a las capacitaciones realizadas a las comunidades. De este modo, es posible decir que el desempeño del proyecto fue acorde a los alcances propuestos.				
Eficiencia	¿Cómo se administró la ejecución del proyecto?	¿Fueron apropiadas las actividades para la generación de componentes? ¿se administraron de manera eficaz en función del costo?	Costo del proyecto y desembolsos a la fecha, con relación al cumplimiento de las actividades	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación
Análisis	El costo inicial del convenio fue de \$205.000.000, y el valor ejecutado fue el mismo. Lo anterior indica que, tras el cumplimiento del 100% se logró efectuar el presupuesto asignado a cabalidad, en los tiempos acordados.				
Efectos e impactos	¿Cuáles fueron los efectos e impactos sobre las prioridades de desarrollo priorizadas?	¿Cuáles fueron los probables efectos a largo plazo del proyecto sobre el programa de políticas y el sector productivo correspondientes?"	Implementación del modelo de ganadería de cría y levante	Documentos de seguimiento al proyecto	Observación

Matriz de evaluación					
Conjuntos de interrogantes	Interrogantes		Indicadores	Fuentes de datos	Método de recopilación de datos
	Principales	Adicionales			
Análisis	El impacto del proyecto se vio y se verá reflejado a través del fortalecimiento, orientación, promoción y articulación del desarrollo productivo local para minimizar las brechas para el acceso de oportunidades para el desarrollo socioeconómico con principios de equidad sostenibilidad territorial.				

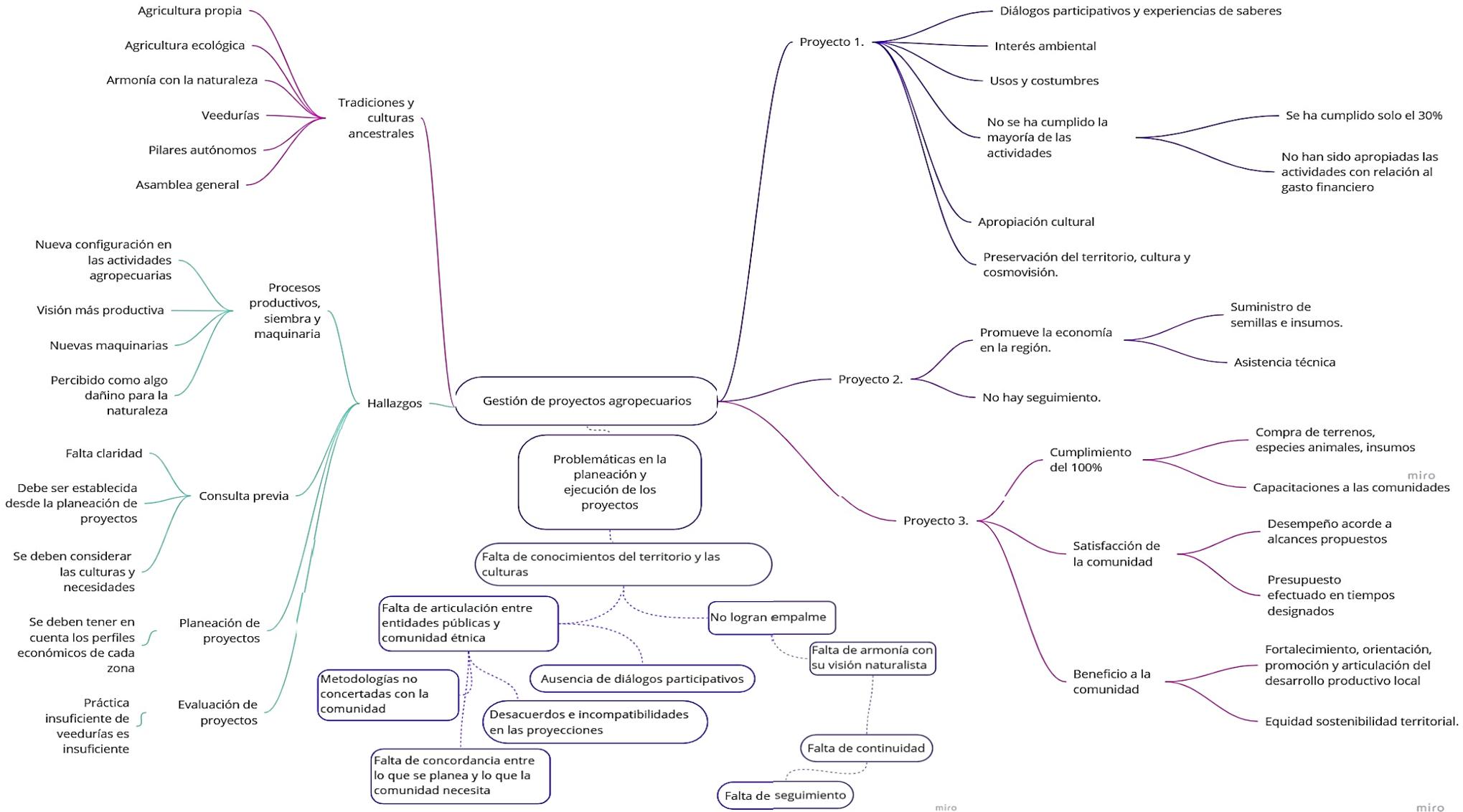
#### **4.4. ESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS EN LA FASE DE DARROLLO PRODUCTIVO EN LA COMUNIDAD ÉTNICA: TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS CUALITATIVOS**

Para identificar oportunidades de mejoramiento en la gestión de proyectos, a partir del análisis de los informes de gestión y de la información brindada por los actores étnicos, se llevó a cabo una triangulación de la información basado en la metodología de Forni (2011). Este método se basa en combinar teorías, datos y demás información proveniente de diferentes fuentes, con el fin de analizar un mismo fenómeno. Por ende, la triangulación es desde la búsqueda de una descripción holística a partir de múltiples aproximaciones.

En el presente estudio, se empleó la metodología de triangulación de datos, la cual implicó utilizar diferentes estrategias de recolección de información con el fin de contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, involucrando el mismo fenómeno (Forni, 2011). Para ello, se apoyó en la realización de un mapa mental que integrara los principales hallazgos del diagnóstico de la gestión de los proyectos y de las entrevistas realizadas a la comunidad (Figura 13. Triangulación de información). De este modo, se contrastó la información brindada por la comunidad étnica y los informes de gestión en la ejecución de los proyectos agropecuarios en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, para reconocer aspectos por mejorar y falencias.

Figura 13.

Triangulación de información



Al analizar la gestión de proyectos agropecuarios en el desarrollo productivo en comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, es posible visualizar diversos aspectos por mejorar, de los cuales algunos fueron expuestos por la comunidad étnica a través de las entrevistas y corroborados por el diagnóstico sobre la gestión realizada en 3 proyectos productivos y su desempeño en la ejecución. De este modo, uno de los elementos de gestión con mayor debilidad es la falta de seguimiento de los proyectos una vez ejecutados; la comunidad expresó que las entidades gubernamentales y el CRIHU, realizan la planeación de los proyectos y llegan a las comunidades para ejecutarlos, pero, una vez los proyectos inician ejecución, no se evidencia un seguimiento ni continuidad por parte de ellos.

El seguimiento que se realiza lo hace la misma comunidad indígena para poder continuar con la productividad y el beneficio de los mismos, sin embargo, sigue haciendo falta la presencia de profesionales, técnicos y agrónomos que revisen el estado actual de los proyectos, con el fin de realizar seguimiento a las falencias y aspectos por mejorar. La comunidad misma es quien realiza seguimiento de los proyectos, revisan los historiales de los proyectos pasados para no cometer los mismos errores, y poder generar una retroalimentación a partir de la valoración de los trabajos realizados anteriormente.

Lo anterior se vio reflejado en que, en el proyecto fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria (proyecto 2), no existe un seguimiento de las actividades del proyecto, es decir, una vez culminada la ejecución no se encontró documentación que expusiera la continuidad de los mismos, de este modo, no se refleja un conocimiento de si el proyecto aún se encuentra en marcha, y si se sigue desarrollando de manera óptima.

Así mismo, autores como Ortiz & Sánchez (2017) indican que dentro de las principales problemáticas en la gestión de proyectos es que, en que las organizaciones públicas no aplican métodos adecuados para darle seguimiento a los proyectos, por lo que, constantemente se generan cambios en los objetivos de los proyectos, y se redirigen los presupuestos a otras áreas menos requeridas. Lo anterior ocasiona que, los proyectos se vean afectados a futuro, debido al tiempo, el costo y su alcance, provocando retrasos, cambios e imprevistos de última hora, generando a su vez, una mal ejecución de los mismos. Los proyectos que se gestionan de forma inadecuada, sin la debida claridad en sus objetivos, operatividad, roles y desempeños, tienen un mayor riesgo de presentar falencias a futuro en la ejecución (M. Ortiz & Sanchez, 2017).

Por otra parte, una de las observaciones más claras a través de la realización de las entrevistas, dio cuenta de la falta de diálogo entre las entidades gubernamentales para la planeación de los proyectos con base en las necesidades de los territorios y cosmovisiones, no obstante, en el proyecto de Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas (proyecto 1), aunque no se ha cumplido al 100% de las actividades propuestas, la primera etapa del mismo se ha desarrollado a partir de diálogos participativos y experiencias de saberes relacionados a los lugares de interés ambiental desde los usos y costumbres en los territorios indígenas, además, las jornadas de concertación han abierto caminos hacia los lugares de interés ambiental; así mismo, la restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas en los territorios de la región. De este modo, la participación de la comunidad étnica en la ejecución de los proyectos se ha reflejado en la apropiación cultural, en el manejo ecológico y agropecuario de la zona, en donde en cada visita por parte de los ejecutores de los proyectos en el territorio, se tuvo en cuenta las

sugerencias y opiniones de la comunidad, partiendo de ello, se establecieron actividades para ser ejecutadas con su aprobación.

Desde la documentación revisada para el diagnóstico del proyecto 3, se observaron descripciones de las actividades en donde se consignaron las experiencias durante las visitas; en ellos, indican que, se respetaron las tradiciones y culturas de la comunidad, pues, previo a toda actividad, se llevaron a cabo rituales de armonización (Anexo 5). Del mismo modo, se mantuvo un compromiso institucional con la preservación del territorio, cultura y cosmovisión, manifestado en el equilibrio y la relación con la madre tierra.

Lo anterior pone en evidencia diferentes puntos de vista asociados a la forma en que se llega a la comunidad para ejecutar los proyectos, por una parte, la comunidad considera que no se tienen en cuenta sus propias necesidades y que existe ausencia de diálogos participativos; por su parte, la evidencia del proyecto 3 indica que estos acercamientos sí se han realizado con la comunidad, no obstante, este proyecto solo ha ejecutado el 30% de las actividades propuestas, por lo que se considera que, seguramente sea un proyecto que no se contempla aún por la comunidad, como un hecho que les beneficie directamente, y que suponga un aporte basado en su cultura y sus necesidades.

No obstante, para el proyecto de Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU” (proyecto 3), las actividades propuestas han respondido de forma acorde a las necesidades y alcances esperados, por lo que se ha generado una satisfacción de la comunidad acerca del beneficio del mismo, todo ello según lo reportado por los informes de dicho proyecto. Dentro de la ejecución de este

proyecto, se llevaron a cabo capacitaciones para las comunidades indígenas en las buenas prácticas ganaderas, relacionadas al manejo, nutrición animal, biorgánico y preparación de fórmulas, para lograr el bienestar de los animales, sirve de aprovechamiento para la futura gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante.

A raíz de la información obtenida, es pertinente recordar que la voz de la comunidad es la principal herramienta de conocimiento sobre la gestión de los proyectos, pues, es la directa beneficiada o afectada por los mismos, de este modo, se establece que existen aún diversas falencias y aspectos por mejorar que aún no han sido considerados por las entidades ejecutoras de los proyectos, desde la planeación, tales como la percepción de la mecanización de los cultivos por parte de la comunidad étnica, las necesidades propias de la región, sus cosmovisiones basadas en el respeto y armonía con la naturaleza, las condiciones del terreno variables en cada uno de los pueblos, así como las capacidades y habilidades de las comunidades. Del mismo modo, la falta de comunicación con la comunidad, la falta de un abordaje específico de cada pueblo para conocer las condiciones actuales en cuanto a territorio, extensiones, habilidades agrícolas, intereses comunitarios, necesidades, como también, costumbres culturales en materia de producción agropecuaria.

Es indispensable fortalecer las estrategias en la formulación de los proyectos, para que estos sean orientados principalmente en dar respuesta a las necesidades propias de la comunidad, así mismo, que estos proyectos formulados sean continuados una vez ejecutados, es decir, que se mantenga un seguimiento al funcionamiento de los mismos, con el fin de promover el desarrollo agropecuario y una mayor motivación en la comunidad étnica.

## 5. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo permitió analizar la gestión de proyectos agropecuarios en su fase de desarrollo productivo, en la comunidad étnica Resguardo Huila municipio de Iquira, a través de métodos cualitativos que permitieron abordar las concepciones y cosmovisiones de la comunidad étnica acerca de la gestión de proyectos. También permitió generar un diagnóstico sobre la gestión de proyectos, con base en la documentación correspondiente al desarrollo de tres proyectos productivos ejecutados en la región. De este modo, se logró concluir lo siguiente:

Por medio del abordaje de las tradiciones y las culturas ancestrales en el marco de la gestión de proyectos en la comunidad étnica ubicada en el municipio de Iquira, se obtuvo que, la comunidad se interesa en emplear sus propias formas de cultivo, basado en los conocimientos transmitidos por sus antepasados, por ello, se les ha dificultado un poco la adaptación a las nuevas prácticas agropecuarias mecanizadas, lo que ha significado el enfrentamiento a una nueva configuración en las actividades agropecuarias con visión más productiva y rentable, que, en muchos casos, son vistas por la comunidad como algo dañino para el suelo.

Es pertinente destacar que, la economía de las comunidades étnicas en la actualidad, se ha tenido que adaptar a la comercialización y producción de bienes y servicios que antes eran desarrollados solo para su supervivencia, no obstante, las condiciones actuales han obligado a estas comunidades a evolucionar en materia de producción agropecuaria para su propio beneficio económico. Por ello, es importante que, en la gestión de proyectos se tengan en cuenta las características especiales de las economías tradicionales indígenas, que las diferencia a cada una de las demás. Estas características se asocian a; la forma en que desarrollan la producción,

prácticas ancestrales que determinan un paisaje en específico, la virtud de ciertas formas particulares de apropiación del territorio, conocidas como uso cultural del territorio de cada pueblo indígena, la intermediación del dinero, conocido como la reciprocidad, el consumo, el uso de los recursos y la distribución, y por último, es importante reconocer a la tierra desde la cosmovisión indígena como un ser vivo que pertenece a sí misma.

Además, el proceso de consulta previa no se desarrolla con claridad, según los entrevistados, como mecanismo de acceso para hacer vinculante a la comunidad indígena en la formulación de dichos proyectos. Por lo cual se considera que la misma debe ser contemplada desde el inicio en la planeación de los proyectos, con el fin de conocer las necesidades y creencias de la comunidad étnica para la ejecución de los mismos. Se resalta la importancia de la consulta a las comunidades de forma previa a la planeación y ejecución de los proyectos productivos, en donde se respeten las nociones, creencias y prácticas relacionadas a la producción agropecuaria, evaluando a su vez los perfiles económicos de cada región, para que estos puedan ser ejecutados de manera satisfactoria.

También se evidenció una insuficiencia en la práctica de las veedurías en la comunidad consultada, dado a que, aunque se reúne toda la información relacionada a los proyectos y necesidades, estas quedan en formalidades, y no se llevan a cabo actividades de mejora y retroalimentación. Así mismo, las falencias identificadas en la gestión se debieron principalmente a la falta de planeación basada en las necesidades propias de la comunidad, como de sus condiciones y cosmovisiones, pues, se presentó una falta de comunicación previa con las personas para reconocer sus intereses así como también, una falta de conocimiento acerca del terreno, capacidades de producción y habilidades agrícolas que, a futuro, hacen que los proyectos no puedan ser viables ni continuados en la comunidad.

Las falencias en la gestión de proyectos asociadas a la falta de conocimiento previo sobre la comunidad y el lugar en donde se espera ejecutar, hace que su desarrollo no sea el óptimo, por lo cual constituye una problemática que, al igual que en el presente estudio, se ha evidenciado en la gestión de otros proyectos dirigidos a comunidades étnicas o vulnerables, pues, al no contar con la información principal relacionada a las necesidades propias de la región, no se genera un beneficio directo sobre la comunidad.

De este modo, es importante que se diseñen y fortalezcan las estrategias en la formulación de los proyectos, para que estos sean orientados principalmente por dar respuesta a las necesidades propias de la comunidad, así mismo, realizar un seguimiento al desarrollo de los mismos, con el fin de garantizar el beneficio económico y social del cual se espera que cada proyecto aporte.

Por otra parte, al llevar a cabo el diagnóstico y la evaluación del desempeño sobre la gestión de proyectos agropecuarios en la comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, se obtuvo que, solo uno de los tres proyectos analizados, el proyecto de Mejoramiento de la gestión competitiva comunitaria mediante la implementación de modelo de ganadería de cría y levante para la asociación de autoridades tradicionales del consejo regional indígena del Huila “CRIHU” (proyecto 3), cumplió a cabalidad con las actividades propuestas, en los tiempos y costos acordados para la ejecución del mismo, de este modo, se generó un beneficio social.

No obstante, el proyecto de Restauración ecológica como alternativa para la conservación de áreas de interés priorizadas (proyecto 1) solo ha cumplido el 30% de las actividades propuestas, relacionado a las visitas realizadas a la comunidad, para reconocer las necesidades de

la región relacionadas al cuidado de la “madre tierra” y su relación con el hombre, con el fin de emplear actividades de restauración ecológica. Aunque este proyecto no se ha desarrollado en su totalidad, se visualiza un gran aporte para la comunidad con base en sus propias cosmovisiones, aspecto que no se ha percibido por la comunidad entrevistada, por lo que se espera que este proyecto logre culminar de forma exitosa todas sus actividades propuestas, dado el importante significado y aporte social que ofrece para la comunidad, como la apropiación cultural en el manejo ecológico y agropecuario de la zona, manteniendo una visión antropológica con el objetivo de proyectarse a situaciones que son afectadas debido a las acciones petroleras que dañan el territorio y la permanencia cultural en las regiones del Huila.

Por su parte, el proyecto de fortalecimiento de la capacidad productiva agropecuaria mediante la implementación de huertas caseras (THUL) sostenibles (proyecto 2) no ha reportado actividades de supervisión para la ejecución del mismo. De modo que, se espera que se pueda desarrollar un seguimiento al mismo dado que es un proyecto que, servirá no solo en situaciones de contingencia como la provocada por la pandemia por Covid-19, sino que, estos aprendizajes, promueven el desarrollo, social, cultural y económica de la región. Es importante seguir el funcionamiento de las mismas para garantizar el beneficio futuro de las comunidades, para su abastecimiento propio de alimentos.

La falta de seguimiento también es una de las principales falencias en la gestión de proyectos, que no solo se ha reportado en el presente estudio sino también, en otros procesos de gestión de proyectos en comunidades indígenas según lo reportado por la literatura, pues, se ha evidenciado que, las organizaciones públicas no aplican métodos adecuados para darle seguimiento a los proyectos, por lo que, constantemente se generan cambios en los objetivos de los proyectos, y se redirigen los presupuestos a otras áreas menos requeridas. Lo anterior

ocasiona que, los proyectos se vean afectados a futuro, debido al tiempo, el costo y su alcance, provocando retrasos, cambios e imprevistos de última hora, generando a su vez, una mal ejecución de los mismos. Los proyectos que se gestionan de forma inadecuada, sin la debida claridad en sus objetivos, operatividad, roles y desempeños, tienen un mayor riesgo de presentar falencias a futuro en la ejecución.

Finalmente, el presente trabajo permitió conocer y comprender desde una visión más cercana a la comunidad indígena, la gestión de los proyectos agropecuarios en el desarrollo productivo en comunidad étnica en el Resguardo Huila ubicado en el municipio de Iquira, reconociendo aspectos por mejorar, que pueden ser considerados por el CRIHU y demás entidades gubernamentales para la planeación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos, teniendo en cuenta las voces de la comunidad, los intereses, necesidades y aptitudes tanto de las personas como de las condiciones físicas de la región.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer las estrategias en la formulación de proyectos para satisfacer las necesidades de las comunidades de cada región, y cuando estos proyectos formulados se implementen, continuar monitoreando sus actividades para promover el desarrollo agrícola y una mayor motivación de las comunidades étnicas.

Fortalecer estratégicamente las medidas y lineamientos relacionados con la gestión de programas agropecuarios para promover el desarrollo productivo en las comunidades indígenas.

Al comienzo de la planificación del proyecto, se recomienda considerar consultas preliminares con la comunidad para comprender las necesidades y puntos de vista de las comunidades minoritarias con respecto a la implementación del proyecto. Se enfatiza que, antes de planificar e implementar proyectos productivos, es importante consultar con las comunidades regionales, respetando los conceptos, creencias y prácticas relacionadas con la producción agrícola, evaluando el perfil económico de cada región, para que estos proyectos puedan implementarse satisfactoriamente.

Es importante desarrollar y fortalecer estrategias en el desarrollo de programas para que estas estrategias estén enfocadas principalmente en las necesidades de la sociedad y así monitorear su desarrollo para asegurar beneficios económicos y sociales para todos.

## REFERENCIAS

- Agencia de la ONU para los Refugiados ANUR. (2011). *Comunidades indígenas en Colombia*. 35.
- Agredo, G. A. (2007). El territorio y su significado para los pueblos indígenas. *Luna Azul*, 23, 28–32.
- Alvarado, L. (2018). Guía para la preparación de proyectos por fases (PPF). In *Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos CEPEP*.
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. Effectiveness of project management: a constructivist perspective. *Obras y Proyectos*, 22, 75–85.
- Política Pública Indígena del departamento del Huila, Gobernación del Huila 151 (2019).
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69–87.
- Balanzátegui, R., Sánchez, P., Dávalos, E., & Negrete, O. (2019). Evaluación de proyectos socio productivos mediante el sistema del Marco Lógico. *Espacios*, 40(N° 34)(1), 5.
- Barraza, R. J. (2020). Diagnóstico del desarrollo de proyectos productivos y formulación de propuesta artesanal productiva que vincula a las personas privadas de la libertad del C.P. Eron Picota del COMEB de Bogotá D.C. In *Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela*.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2018). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales* (Vital). Universidad de los Andes.  
<https://laboratoriociudadut.files.wordpress.com/2018/05/mas-alla-del-dilema-de-los-metodos.pdf>
- Camargo, J. M., & Vallecilla, M. M. (2016). Procedimiento para la formulación social de proyectos en la etapa de formulación. In *Universidad de San Buena Aventura*.

- Carrero, J. A., Joya, Y. del P., Picón, S. J., & Salinas, A. G. (2019). Propuesta de mejora para la fase de alistamiento dentro del proceso de formulación de los proyectos productivos de la Agencia de Desarrollo Rural. In *Universidad de Santander "UNDES"*.
- Carrión, I., & Berasategi, L. (2010). Guía de elaboración de proyectos. *Administración de La Comunidad Autónoma Del País Vasco Departamento de Educación, Universidades e Investigación*, 65.
- Castillo, A., & Salazar, R. (2013). Diagnostico organizacional en gestión proyectos en el sector agroindustrial y comercialización de aceites en Colombia. In *Universidad Escuela de Administración de negocios*.
- Coaguila Gonzales, A. (2017). Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. In *Universidad Católica San Pablo*.
- Cordoba, M. (2013). Formulacion y Evaluación de proyectos. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9, pp. 1689–1699).
- Corporación Colombiana Internacional CCI. (2021). *Proyectos de fortalecimiento de las comunidades y pueblos indígenas*.
- Creswell, J. (2015). *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. 253.
- CRIHU, & Gobernación del Huila. (2019a). *POLÍTICA PÚBLICA INDÍGENA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA*.
- CRIHU, & Gobernación del Huila. (2019b). *POLÍTICA PÚBLICA INDÍGENA DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA*.
- DANE. (2015a). Caracterización de los pueblos indígenas en Colombia: El pueblo Watuu. *Resultados Del Censo Nacional De Población Y Vivienda 2005*, 18–20.
- DANE. (2015b). Caracterización de los pueblos indígenas en Colombia: El pueblo Watuu. *Resultados Del Censo Nacional De Población Y Vivienda 2005*, 18–20.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Plan Nacional de Formación de Veedores con Enfoque Étnico*.  
[https://funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Plan+Nacional+de+Formaci%](https://funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Plan+Nacional+de+Formaci%20de+Veedores+con+Enfoque+Étnico)

C3%B3n+de+Veedores+con+Enfoque+%C3%89tnico+-+Enero+2021.pdf/42a8da5e-7872-9e32-08f9-cd8a0790a16b?t=1611959164464&download=true

- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Lineamientos para la implementación del enfoque de derechos y la atención diferencial a grupos étnicos en la gestión de las entidades territoriales*. 89.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Guía práctica para grupos étnicos*. DNP.
- Duque, G. (2018). Introducción a la Teoría económica. *Universidad Nacional de Colombia*, 3, 1–25.
- Figueroa Miranda, G. (2005a). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información*, 7, 1–52.
- Figueroa Miranda, G. (2005b). La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información*, 7, 1–52.
- Forni, P. (2011). Reflexiones metodológicas en el bicentenario. La triangulación en la investigación social: 50 años de una metáfora. *Revista Argentina de Ciencia Política*, 13(14).
- Función Pública. (n.d.). *Mecanismo N° 3. Asamblea comunitaria*. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.funcionpublica.gov.co/web/murc/mecanismo-no.-3-asamblea-comunitaria>
- Gallardo De Parada, Y., & Moreno Garzón, A. (1999). Aprender a investigar: Módulo 3 RECOLECCION DE LA IMFORMACION. In *Aprender a investigar*.
- Gapi - Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública. (2004). Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión Versión oficial. In *República de Colombia, DNP, PNUD, MASFP*.
- Gibson, J. K., Cámeron, J., & Healy, S. (2017). *Retomemos la economía. Una guía ética para transformar nuestras comunidades* (Editorial).

- Gobernación del Huila. (2021). *Evaluación Ley 715 AESGPRI (asignación especial Sistema General de Participación Resguardos Indígenas) vigencia 2020*.
- González, J., Solís, R., & Alcudia, C. (2010). Diagnóstico sobre la Planeación y Control de Proyectos en las PYMES de Construcción. *Revista de Construcción*, 9(1), 17–25.  
[https://doi.org/10.1016/S0301-0104\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0301-0104(03)00055-7)
- González, L. S. (2016). La metodología de marco lógico aspecto indispensable en la identificación de proyectos agropecuarios (Caso práctico). In *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad* (Grupo Editorial Norma, Ed.; Norma). [https://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycamunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber\\_Rosana\\_-\\_La\\_Etnografia\\_Metodo\\_Campo\\_y\\_Reflexividad.pdf](https://facultad.pucp.edu.pe/comunicaciones/ciudadycamunicacion/wp-content/uploads/2014/11/Guber_Rosana_-_La_Etnografia_Metodo_Campo_y_Reflexividad.pdf)
- Hincapié, S. (2014). *Métodos, tipos y enfoques de investigación*.  
<http://sanjahingu.blogspot.com.co/2014/01/metodos-tipos-y-enfoques-de.html>
- IIDH. (2007). *Economía indígena y mercado* (Instituto).
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). (2012). *Mapa resguardos indígenas de Colombia*.  
[https://geoportal.igac.gov.co/sites/geoportal.igac.gov.co/files/geoportal/mapa\\_resguardos\\_indigenas\\_v1\\_2012.pdf](https://geoportal.igac.gov.co/sites/geoportal.igac.gov.co/files/geoportal/mapa_resguardos_indigenas_v1_2012.pdf)
- Izaguirre, P. A., & Mendieta, S. D. los Á. (2013). Economía Indígena En La Comunidad De Wasakín, Municipio De Rosita, Raan. *Ciencia e Interculturalidad*, 11(2), 101–117.  
<https://doi.org/10.5377/rci.v11i2.962>
- León, J. E. (2015). Elaboración de los procesos de Planificación, Ejecución, y Control de la Gestión de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI, según la metodología del PMBOK quinta edición de Coca-Cola FEMSA 2014 (unidad operativa de Bucaramanga). *Universidad Pontificia Bolivariana*, 103.
- Lugo, D. (2007). Economía indígena y estrategias de reproducción en el grupo indígena Warao. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 7(13), 59–75.

- María, A., & Rodríguez, D. (2017). *Gestión Organizacional* (Fundación).
- Márquez, Y., & Silva, J. (2008). *Pensamiento Económico con énfasis en pensamiento económico público* (Programa A).
- Mincomercio. (2021). Guía Metodológica para la Implementación de la Evaluación Ex Post de la Regulación. In *GRUPO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Pueblos indígenas*. MINSALUD.  
<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/Pueblos-indigenas.aspx>
- Ministerio del Interior. (2022). *Mapa Caracterización pueblos indígenas de Colombia*.  
<https://siic.mininterior.gov.co/content/mapa-caracterizacion>
- Monroy, L., & Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. *Administración de Empresas*, 14(1), 1–19.
- Monsalve, J. S. (2019). Aplicación de la guía PMBOK 6ed en la planificación de la construcción de viviendas tipo (VIS) en el municipio de Valdivia (Antioquia), con materiales ecológicos WPC. In *Universidad Católica de Colombia*.
- Mutumbajoy, S. P. (2009). El derecho de los pueblos indígenas a la consulta previa para la explotación de recursos naturales y la realización de obras o proyectos de desarrollo en sus territorios: necesario y problemático reconocimiento. In *Pontificia Universidad Javeriana*.
- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII(2), 27–48.
- Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC. (2022a). *Nuestra Estructura de Gobierno Propio*. <https://www.onic.org.co/gobierno-propio>
- Organización Nacional Indígena de Colombia - ONIC. (2022b). *Pueblos indígenas de Colombia*.  
<https://www.onic.org.co/pueblos>
- Ortegon, Edgar., Pacheco, J. Francisco., & Roura, Horacio. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión. In *Ilpes*.

- Ortiz, J. (2013). La identidad cultural de los pueblos indígenas en el marco de la protección de los derechos humanos y los procesos de democratización en Colombia. *Revista Derecho Del Estado*, 0(30), 217–249.
- Ortiz, M., & Sanchez, B. (2017). Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social. *Espacios*, 38(21), 24.
- Peña, A. (2009). Proyectos de desarrollo. In *Escuela Superior de Administración Pública*.
- Pérez, S. (2013). Modelo de seguimiento y control para los proyectos de La Fundación El Cinco: Aurora, Gahira, Asistencia técnica a productores de uchuva en el oriente antioqueño y Visión futuro. In *Corporación universitaria Lasallista Facultad*.
- PMBOK. (2021). *PMBOK Guide, 7th edition and the standard for Project Management*.
- Portillo, A. C., Cortés, C., & Trujillo, M. (2013). Propuesta de implementación de un modelo de gerencia de proyectos en la Fundación Santa Fé de Bogotá. In *Universidad EAN*.
- Possu, J. G. (2014). Propuesta de un Modelo Estratégico Integral Rural Sostenible para Proyectos Productivos de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en el Municipio Sabana de Torres, Santander. In *Universidad de Santander – UDES*.
- Puentes, A., & Guevara, C. A. (2015). Indicadores de desempeño en la gestión de proyectos, un análisis del estado del arte basado en las publicaciones científicas actuales. In *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*.
- Quesnel, J. S. (1997). Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. *Banco Interamericano de Desarrollo Oficina de Evaluación (EVO)*, 72.
- Restrepo, M. (2009). La economía popular: una alternativa de desarrollo. *Sophia*, 5, 13–34.
- Rosario, U. del. (n.d.). *Pueblos indígenas*. <https://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/Comunidades-Etnicas-de-Colombia/Pueblos-indigenas/>
- Saenz, A. (2012). El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. In *Tesis doctoral ESADE (Vol. 1)*.

- Salnave, M., & Barbosa, J. (2017). El sistema de control interno en el Estado Colombiano como instancia integradora de los Sistemas de Gestión y Control para mejorar la eficacia y efectividad de la gestión pública a 2030. In *Universidad Externado de Colombia*.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6° Edición* (S. A. D. C. V. INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; McGraw Hil).
- SENA. (2019a). *Mapa Ocupacional por CADENA DE VALOR DE LA MESA SECTORIAL PRODUCCIÓN AGROPECUARIA*. 8453.
- SENA. (2019b). *Mapa Ocupacional por CADENA DE VALOR DE LA MESA SECTORIAL PRODUCCIÓN AGROPECUARIA*. 8453.
- Tamayo, C. A., & Sáenz, J. E. (2016). Economía popular un acercamiento teórico. *Revista Ingenio*, 09(2389-864X), 65–76.
- UNHCR The UN Refugee Agency. (2011). *Situación Colombia: Pueblos indígenas* (Issue 4).
- Universidad del Rosario. (n.d.). *¿Qué es la Consulta Previa?* Retrieved October 24, 2022, from <https://www.urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/La-Consulta-Previa/Que-es-la-Consulta-Previa/>
- Zúniga Morales, V. R. (2017). Economía Comunitaria desde la Perspectiva Intercultural de Género para el Buen Vivir de los Pueblos "Otra Economía es Posible". *Ciencia e Interculturalidad*, 21(2), 53–72. <https://doi.org/10.5377/rci.v21i2.5601>

**ANEXO 1. GUÍA DE PREGUNTAS ORIENTADORAS (MAYORES, LIDERES  
REPRESENTATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN INDÍGENA)**

**NOCIONES Y CREENCIAS EN LA COMUNIDAD EN EL MARCO DE LA GESTIÓN  
DE PROYECTOS**

- ¿Cuáles han sido los principales métodos de producción agropecuaria utilizados a través de la historia?
- ¿Se ha implementado la consulta previa para la ejecución de proyectos productivos?  
¿Cómo ha sido la experiencia?
- ¿Cómo considera que se ha llevado a cabo la planeación de proyectos productivos?
- ¿Cuáles han sido las principales problemáticas en el marco de la gestión de proyectos productivos en la zona?
- ¿Se han presentado desacuerdos en la planeación y ejecución de los proyectos? ¿cuáles?
- Partiendo de sus creencias étnicas ¿cuáles han sido las principales razones por las cuales no se han desarrollado de manera eficiente los proyectos productivos en el resguardo?
- ¿Cómo considera usted que se podría mejorar la gestión de proyectos productivos en la comunidad?

**PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS**

- ¿En la organización se tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas de los proyectos para asegurar que la información sea consistente y precisa?
- Durante la planeación de los proyectos, ¿se sigue una metodología estandarizada que considera todas las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos?

- ¿En la organización se evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?
- ¿En la organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del Proyecto (línea base) se lleva a cabo?
- ¿La aprobación de un Plan de proyecto en la organización contempla: estimados de costos, presupuesto y cronograma?
- ¿En la organización se tiene un proceso o metodología para identificar a los interesados?
- ¿Se determina el alcance del proyecto?
- ¿En la organización se utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?
- ¿En la organización se tiene estandarizado el cierre del proyecto o fases del proceso?

## **PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROGRAMAS**

- ¿En la organización se incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?
- ¿En la organización se tiene un Plan de Comunicación de los proyectos?
- ¿En la organización se maneja un programa de estimación de costos del proceso?
- ¿En la Organización se establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multiproyectos (Proceso de Inicio)?
- ¿En la Organización se considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender?

## **PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PORTAFOLIO**

- En la Organización los criterios en que se basa la priorización de proyectos contemplan:  
¿alineación con objetivos estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas, beneficios financieros y riesgo?
- ¿En la organización existe una metodología de la administración del riesgo del portafolio?
- ¿En la organización se tiene estandarizado los riesgos para el proceso del portafolio?
- ¿En la organización se tienen estandarizar el proceso de revisión e informe del desempeño del portafolio?
- ¿En la Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones?

## ANEXO 2. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROYECTOS

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Jefe del proyecto</b>	<b>Fecha de propuesta</b>
<b>Descripción del proyecto</b>		<b>Gerente del proyecto y nivel de autoridad</b>
<b>Objetivos del proyecto</b>	<b>Recursos preasignados</b>	<b>Identificación de involucrados</b>

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO</b>		
<b>Fase</b>	<b>Productos entregables</b>	<b>Criterios de aceptación</b>

<b>HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO</b>		
<b>Hitos</b>	<b>Fechas programadas</b>	<b>Fechas ejecutadas</b>
<b>PRESUPUESTO EJECUTADO</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto estimado</b>	<b>Presupuesto ejecutado</b>

### ANEXO 3. ENTREVISTA A LÍDER DE PROYECTOS

DATOS DEL ENTREVISTADO			
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>			
<b>EMPRESA:</b>		<b>CARGO:</b>	
<b>TIEMPO LABORADO</b> (meses):		<b>HA TENIDO PERSONAL A CARGO:</b>	<b>SI _ NO_ CUANTAS PERSONAS:</b>
<b>ACTIVIDADES QUE DESARROLLA:</b>			
PREGUNTAS			
1. ¿Cómo definen el alcance de los proyectos?			
2. ¿Cómo se definen los requisitos del proyecto?			
3. ¿Cómo se define que un proyecto fue exitoso?			
4. ¿Cómo estructuran los hitos en la gestión de proyectos?			
5. ¿Considera que se debe implementar una estrategia para definir claramente el alcance de un proyecto? Justifique su respuesta			
6. ¿Bajo qué criterios definen las actividades de ejecución del proyecto?			
7. ¿Qué metodología utilizan para estimar las duraciones de cada una de las actividades y la probable entrega total del proyecto?			

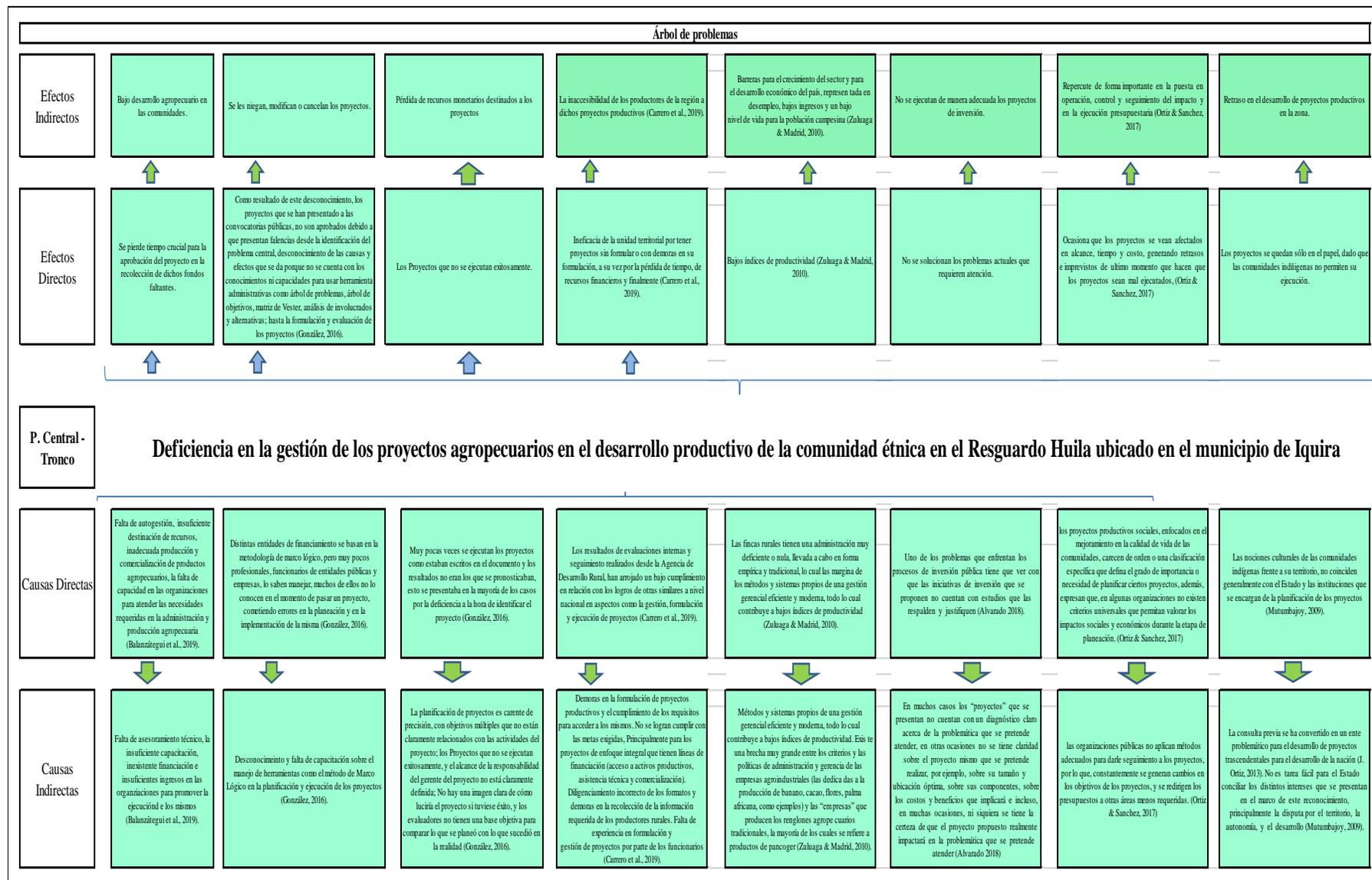
8. ¿Qué metodología utiliza cada equipo de proyectos para evaluar la ejecución y el avance del proyecto?
9. ¿En caso de requerir un cambio en el cronograma del proyecto, cómo se aplica el plan de acción en cada equipo, si el seguimiento se hace en programas de obra impresos?
10. ¿Cómo se evalúa el seguimiento realizado por el director de proyectos y que criterios tiene para aceptar o rechazar los porcentajes de avance presentados por el mismo?
11. ¿Cómo estiman el costo de las actividades?
12. ¿ Bajo qué criterio definen el presupuesto de cada proyecto?
13. ¿Qué indicadores manejan para evaluar los costos de los proyectos?
14. ¿Cómo realizan el control de costos en cada uno de los proyectos y de qué forma los gestionan?
15. ¿Considera que se debe implementar una estrategia para definir claramente los costos de un proyecto? Justifique su respuesta
16. ¿Tienen un procedimiento para establecer los riesgos de cada proyecto?
17. ¿Actualmente cómo mitigan los riesgos de cada proyecto?

18. ¿Cómo priorizan los riesgos de los proyectos?

19. ¿Cómo verifican la materialización de los riesgos identificados para cada proyecto?

20. ¿Considera que se debe implementar una estrategia para definir claramente los riesgos de un proyecto?  
Justifique su respuesta

## ANEXO 4. ÁRBOL DE PROBLEMAS



**ANEXO 5. RITUALES DE ARMONIZACIÓN**



Fuente: CRIHU



Fuente: CRIHU



Fuente: CRIHU

**ANEXO 6. REGISTRO FOTOGRÁFICO**





