

**Informe de evaluación ex post del proyecto:**

**“Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de organización política y del gobierno del pueblo Senú de Antioquia”**

**1 de junio 2019- 30 de noviembre de 2021**

**Carlos Andrés Zapata Cardona  
Consultor**

**Angela María Zapata Guzmán  
Asistente**

**Organización Indígena de Antioquia  
Mugarik Gabe**

**Medellín**

**Marzo de 2022**

## RESUMEN

El presente informe contiene la evaluación ex post del proyecto: “Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de la organización política y gobierno del pueblo senú de Antioquia”, ejecutado por la Organización Indígena de Antioquia (OIA) y Mugarik Gabe y financiado por el Gobierno Vasco. Este proyecto se ejecutó entre el 1 de junio de 2019 y el 30 de noviembre de 2021 y tuvo una inversión total de un poco más de 502.000 euros, incluyendo un 20% de cofinanciación de las copartes ejecutoras.

La evaluación ex post se realiza teniendo como referente conceptual la evaluación de impacto de los proyectos sociales, desde los enfoques de derechos humanos y de evaluación por resultados, también se recogen los enfoques étnicos, de género y territorial. Las herramientas aplicadas fueron de corte cualitativo, soportado en 20 entrevistas a actores ejecutores o destinatarios de la iniciativa, y también de corte cuantitativo, en especial en el acápite relativo al análisis de la eficiencia con que fueron realizadas las actividades y los productos, en cuanto tiempo, costos y calidad de los verificadores.

Los análisis y hallazgos encontrados en la evaluación ex post se consignan en tres titulares: el primero, analiza el cumplimiento de los resultados y los productos, haciendo también una revisión sobre la eficacia en el logro de los indicadores y la eficiencia en la gestión y ejecución de las actividades, de tal forma que estas se hayan realizado, en los tiempos planeados y con los costos presupuestados. El segundo, caracteriza los efectos generados por el proyecto y la utilización de los productos por parte de los públicos destinatarios, haciendo una descripción de los efectos en las mujeres, los y las jóvenes, los y las gobernantes, la guardia indígena y los comités de economías propias. El tercer titular, analiza los impactos de la implementación del proyecto en los contextos de la población senú y en especial, los que se generan dentro de las estructuras regionales y zonales de la organización indígena. Al final, se consignan los principales hallazgos en las conclusiones y recomendaciones para la sostenibilidad de la acción y otras estrategias que se podrían gestionar en nuevas iniciativas.

Dentro de los principales hallazgos de esta evaluación ex post se pueden señalar: un cumplimiento alto del objetivo específico y los resultados previstos por la iniciativa, salvo el segundo resultado, de incidencia jurídica que tuvo un nivel de cumplimiento aceptable. El nivel general de eficiencia de la ejecución de las actividades del proyecto fue del 68%, siendo un resultado aceptable en términos de rendimiento en la relación a las actividades realizadas, a tiempo, con costo final acorde al presupuestado y con verificadores que den cuenta de la calidad de los productos; debido a elementos externos como la pandemia y el conflicto armado y a internos como los cambios en la organización y el equipo de trabajo, hicieron que la mayoría de ejecución se concentrara en la última fase del proyecto.

Los efectos sobre los grupos destinatarios fueron muy importantes, destacando el papel que desempeñaron las mujeres en los 5 resultados del proyecto. También es significativo el trabajo formativo con la juventud, con la guardia indígena y el fortalecimiento de las figuras y los espacios políticos y de gobierno. Los impactos en la estructura organizativa y regional fueron también muy significativos, aunque no se tuvieron los esperados en materia de asociación para la administración de recursos, en litigio estratégico y en esquemas asociativos económicos que ayudaran al mantenimiento de las estructuras de gobierno zonal, según los propósitos originales de la iniciativa, a cambio se fortaleció la economía familiar y comunitaria con fondos colaborativos administrados exclusivamente por los comités de mujeres.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge la evaluación ex post realizada al proyecto de “Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de la organización política y gobierno del pueblo senú de Antioquia”, para efectos de este escrito se seguirá denominando simplemente como el proyecto, que estuvo ejecutado por las organizaciones Mugarik Gabe y Organización Indígena de Antioquia (OIA), financiado principalmente por la cooperación internacional del Gobierno Vasco.

Se realizó una convocatoria pública para la contratación de la consultoría, a través de unos términos de referencia, que se consideran como parte integral de la propuesta de evaluación, de hecho, cada uno de los objetivos específicos contenidos en los términos, es abordado en los diferentes acápites del informe de evaluación, tal como lo explica en su momento la metodología.

Aunque la consultoría preveía el acompañamiento a 5 actividades programadas por el proyecto, como esta se contrató al final de la ejecución solo tuvo la oportunidad de participar en dos: la Asamblea de autoridades senú para la definición del modelo de gobierno propio y una Asamblea general de mujeres, ambas realizadas en la comunidad de Santa Rosita de Caucasia, en octubre de 2021. Los términos también solicitaban la realización de 10 entrevistas, a cambio se hicieron 20, el doble de las pactadas, lo que permitió más diversidad de voces, que se ven reflejadas en este texto. Además de la iniciativa, los informes intermedios y el final, la OIA suministró más de 80 anexos y otros documentos similares, que fueron revisados para corroborar la realización de las actividades y la calidad de estas. Se construyó una matriz que permitió analizar la ejecución en tiempo y recursos de las 27 actividades gruesas.

Los hallazgos de las herramientas aplicadas se consignaron en cuatro capítulos. El primero, corresponde a la explicación de la metodología utilizada desde el enfoque de evaluación de proyectos de impacto social y los instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizados. El segundo, analiza la línea de la eficacia y la eficiencia con la que se ejecutó el proyecto, haciendo revisión del cumplimiento de objetivos, de indicadores de resultado, de gestión de los recursos y de ejecución de las actividades en términos de oportunidad, costo racional y calidad de los productos. El tercer titular, analiza los efectos producidos por el proyecto dentro de los diferentes públicos destinatarios en las subregiones de Urabá y Bajo Cauca, cobrando un especial análisis el tema de mujer y género dentro de la implementación del proyecto. El cuarto capítulo, analiza los impactos producidos por el proyecto dentro de los contextos y la estructura organizativa regional y zonal. Finalmente, se consignan los elementos más relevantes para la evaluación en unas conclusiones y recomendaciones.

A continuación, se procederá a desarrollar cada uno de los titulares descritos anteriormente.

## 1. METODOLOGÍA

La metodología de la presente evaluación se basa principalmente en dos enfoques: la evaluación desde el enfoque de derechos y la evaluación por resultados. De esta forma se acopian instrumentos metodológicos que permiten indagar por el aporte de la iniciativa a la materialización de los derechos humanos y colectivos del pueblo senú de Antioquia y por el aporte de los resultados y productos generados por el proyecto para la consecución de este fin. Algo que se sincroniza con los principales enfoques del proyecto como son: el de derechos humanos y colectivos y el enfoque de género, que tendrá un análisis especial ya que además de elemento transversal, su implementación se debió realizar de manera efectiva en las actividades de cada resultado de la intervención lógica. Estos enfoques tienen plena sincronía con la propuesta original del proyecto, además, se aborda el análisis de la implementación de los demás enfoques transversales planteados en el mismo.

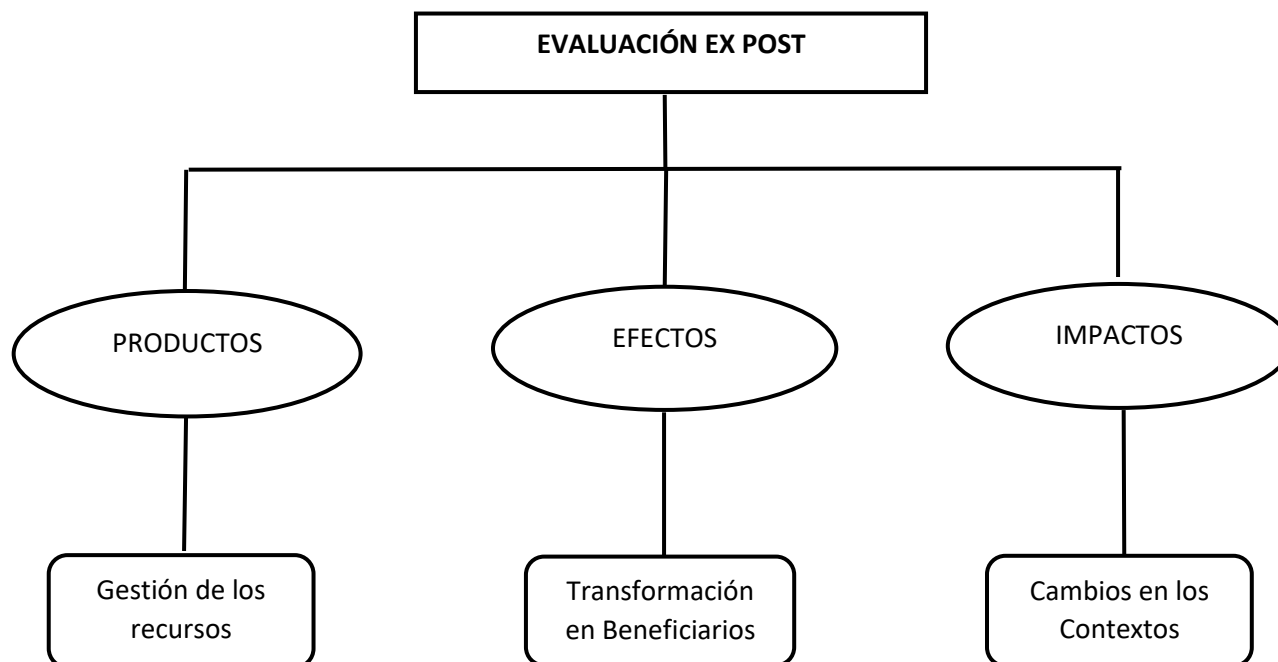
Se trata de una evaluación ex post, porque esta se realiza inmediatamente después de la ejecución del proyecto. Aunque se logró asistir un par de actividades, al final de la ejecución del mismo, esto no es suficiente para argumentar que se pudo realizar un acompañamiento durante la operación del proyecto.

La evaluación ex post metodológicamente hablando, parte de revisar la situación deseada, contenida en las metas esperadas en la formulación del proyecto, la verificación de la calidad y la cantidad de los productos realizados y las consideraciones del personal ejecutor del proyecto, algo que se encuentra principalmente en los informes de seguimiento, el final y en general en las valoraciones de los logros de la evaluación ex ante, consignada por el personal ejecutor de la iniciativa y la población destinataria. Siguiendo la metodología del texto Impacto Social: evaluación de proyectos de desarrollo, del profesor Víctor Manuel Quintero: “lo que prima en la evaluación ex post es la valoración de una cadena de resultados generados por el proyecto a corto, mediano y largo plazo, respecto a los productos, los efectos y los impactos”, estos tres últimos elementos son los componentes gruesos sobre los que se estructura la presente evaluación.

Se entiende por productos los resultados concretos de la ejecución del proyecto que se desprenden de las actividades realizadas, y que se traducen en bienes y servicios prestados. Los efectos son los resultados generados en la operación del proyecto, es decir, durante la utilización de los productos y están asociados a cambios suscitados en los destinatarios. Los impactos, son las transformaciones obtenidas después de utilizar dichos productos, son cambios a largo plazo presentando resultados positivos o negativos, dan cuenta de los cambios en el contexto, en las instancias y en las organizaciones.

Con esta propuesta metodológica se busca trascender el mero análisis formal sobre la correcta ejecución de las actividades en tiempos y con recursos óptimos, ya que también se pregunta, junto con los diferentes grupos participantes, sobre los efectos que los productos

o resultados han generado en alguna faceta de sus vidas y por los impactos al interior de la organización indígena y la estructura de gobierno y participación en sus diferentes niveles, transformando el contexto territorial que rodea a las comunidades. El profesor Quintero representa esta estructura con la siguiente gráfica:



Fuente: Impacto Social: evaluación de proyectos de desarrollo, Víctor Manuel Quintero.

En síntesis, la evaluación ex post del Proyecto Fortalecimiento de los pueblos indígenas senú de Antioquia se realiza desde 3 apartados: el primero, relacionado con la evaluación de los resultados en cuanto a los productos; el segundo, los resultados en cuanto a los efectos en la población destinataria, y el tercero, los resultados en cuanto a los impactos en la organización social y política de las comunidades indígenas del pueblo senú. A continuación, se explica cada una de estas fases del proceso evaluativo y su relación con cada uno de los objetivos específicos planteados en los términos de referencia para la realización de la presente evaluación.

### **Resultados en cuanto a los productos**

Este momento tiene por objeto analizar la información sobre la gestión general del proyecto, desde el inicio de su ejecución hasta la terminación del cronograma, haciendo énfasis en los resultados, aciertos y desfases respecto a objetivos, indicadores, y metas establecidas en el proyecto. También tiene el propósito de evaluar las líneas de la eficiencia y de la eficacia, las cuales analizan la correcta gestión con la que este se ejecutó.

**La eficacia** se entiende como los logros cualitativos del proyecto, va más allá del grado de cumplimiento de los objetivos, se analiza a partir de los resultados, indagando por la pertinencia del proceso dentro de los destinatarios. A su vez **La eficiencia**, hace relación al

grado de cumplimiento de los resultados previstos en el proyecto, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad. Mientras que **la efectividad** se mide a partir de la conjunción entre las variables de eficacia y eficiencia del proyecto, es decir, que responde a la valoración del logro de las metas en los tiempos y con los costos presupuestados.

La diferencia entre estos tres elementos se puede explicar con el siguiente ejemplo: se trata de un plan de vuelo, supongamos que en fecha determinada se realizará la ruta Medellín – Apartadó con 40 pasajeros, saliendo a las 8 am. de Medellín y llegando una hora después a su destino. Pero se presentan diferentes circunstancias como daños mecánicos en el avión, cambio de rutas y circunstancias climáticas que hacen que ese vuelo llegue 8 horas después de lo esperado. Si analizamos la **eficacia**, se puede decir que se cumplió con el resultado, los 40 pasajeros llegaron a su destino. Pero no llegaron dentro del tiempo previsto, lo que implicó sobre costos para los usuarios y la empresa, a la vez que provocó que varias personas vieran afectadas sus agendas, incluso los objetivos por los que realizaba el vuelo dentro de los horarios esperados, por lo que el plan de vuelo no fue **eficiente**. Se puede concluir que el plan de vuelo no fue **efectivo**, ya que se fue **eficaz** en cuanto al logro del resultado, pero poco **eficiente** en el proceso para su obtención.

Se debe aclarar, que el análisis de la eficiencia en relación con la valoración de los costos y los recursos en los que incurrió el proyecto se hace a partir estrictamente del presupuesto interno del mismo, no tiene en cuenta otras fuentes de financiación o subproductos indirectos, ya que no se tuvo acceso a esta información.

En este apartado es importante responder a las siguientes preguntas orientadoras, estas son adaptadas del texto ya citado del profesor Quintero, que constituyen el derrotero de cada uno de los aspectos a valorar en relación a los resultados del producto:

¿Se cumplieron los objetivos?

¿Los indicadores de resultados se lograron y se explican por la intervención del proyecto?

¿Los resultados del proyecto varían entre los distintos grupos destinatarios?

¿los procesos del proyecto son eficaces para realizar los objetivos y los resultados de la matriz de intervención?

¿Los resultados justifican los costos en que se incurrió?

¿Las actividades se han ejecutado en los tiempos previstos y optimizando los recursos destinados para ellas?

¿El proyecto genera los elementos necesarios para garantizar su sostenibilidad?

Con estas preguntas estándar se busca abordar el análisis de cada uno de los objetivos específicos contenidos dentro del proyecto y los términos de referencia para la realización de la evaluación externa, a continuación, se enuncian los objetivos Específicos evaluados dentro del capítulo correspondiente a la valuación por resultados de producto:

- Analizar la eficiencia del proyecto en términos del uso de los recursos disponibles (financieros, humanos, logísticos etc); y en términos de la administración y manejo financiero-contable por parte de la entidad ejecutora y la entidad beneficiaria
- Evaluar la efectividad del proyecto y dimensionar el progreso logrado hasta la fecha hacia la obtención de los resultados esperados
- Evaluar la eficiencia y efectividad de los mecanismos establecidos para la orientación y seguimiento del proyecto y su personal (coordinación del proyecto integral y de cada componente; supervisión del personal; Comités de Administración y de Dirección, Seguimiento y Evaluación; procesos de elaboración y entrega de informes; auditorías; monitoreo; etc)
- Valorar los aportes (financieros y de otra índole) de las agencias financiadoras al proyecto, a la luz de los roles acordados para cada una al inicio.
- Analizar y valorar las propuestas contempladas en los rendimientos financieros como apoyo en la visibilización y complementación del proyecto
- Eficacia: para determinar el cumplimiento de los objetivos.
- Eficiencia: determinar el modo en que se han empleado los recursos y permitir a la OIA generar lecciones aprendidas de tal manera que mejoren futuros procesos.

### **Resultados en cuanto a los efectos**

En la evaluación ex post es muy común que el análisis de los efectos y los impactos se empiece a realizar desde la operación del proyecto. No obstante, como ya se mencionó, el acompañamiento sólo se pudo realizar durante las 2 últimas actividades, para subsanar esto se recurrirá a los indicadores y verificadores generados en el proceso de evaluación ex ante.

El análisis de los efectos producidos por la intervención del proyecto se hace básicamente sobre las transformaciones positivas o negativas en los diferentes grupos destinatarios del mismo, que para el caso del proyecto en cuestión se pueden diferenciar en: grupo de mujeres, grupo de jóvenes, grupo de Gobierno, Guardia indígena, comités económicos. El análisis se hace desde el enfoque de las capacidades y las oportunidades generadas en los destinatarios.

En este apartado el análisis sobre las relaciones de género en la ejecución del proyecto y los productos entregados para un mayor empoderamiento y participación de las mujeres de la vida social, política y económica de las comunidades tiene la mayor relevancia, es en este acápite que se realiza el análisis de la transversalización del componente de género en los diferentes resultados y productos entregados por el proyecto.

Las preguntas orientadoras de este capítulo sobre los resultados en cuanto a los efectos en los destinatarios son:

¿Qué efectos positivos y negativos generó la intervención para lograr una participación más paritaria por parte de las mujeres en las comunidades y la organización?

¿Cuáles fueron los efectos diferenciados entre los grupos poblacionales participantes de la ejecución?

¿Los beneficiarios de cada resultado cómo valoran los productos generados y entregados?

¿Para qué les sirven a los destinatarios los productos entregados y cómo los utilizan?

¿Qué son capaces de ser y hacer con los resultados logrados?

Con estas preguntas se pretende abordar los siguientes objetivos específicos de la evaluación externa, contenidos tanto en la iniciativa original como en los términos de referencia de esta, los cuales se enlistan a continuación:

- Establecer específicamente el impacto sobre las mujeres indígenas y sus condiciones en cuanto a reconocimiento de derechos en el ámbito comunitario, y en relación con el Estado.
- Identificar formas en que la relación y la interacción entre el personal del proyecto y las partes indígenas interesadas (las comunidades sujeto y sus líderes) pueda propiciar el empoderamiento real de las comunidades y líderes, y la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos en el proyecto.
- Fortalecer y calificar los canales de retroalimentación sobre el proyecto, su ejecución y su impacto, desde las comunidades sujeto, a los equipos técnicos, al equipo regional de la OIA y a las agencias financiadoras y acompañadoras; y asimismo la apropiación y participación en el proyecto por parte de las comunidades.

### **Resultados en cuanto a impactos**

Mientras los efectos se refieren a los cambios suscitados por el proyecto en relación con la población destinataria, los resultados en cuanto a impactos se centran en el análisis sobre las transformaciones generadas en los contextos, tanto territoriales como en los institucionales y organizativos en diferentes niveles. Para el proyecto en cuestión, el análisis se hace a partir de los impactos positivos y negativos que se logra en las comunidades y su gobierno, en las organizaciones sociales existentes en el territorio, en la organización regional y zonal.

En este apartado se analizan los cambios generados por el proyecto en el contexto que permiten la sostenibilidad de los resultados de la intervención. Además, se analiza la implementación de los enfoques transversales contenidos dentro de la propuesta original, se evalúa la forma en que estos fueron incorporados tanto en la ejecución de las actividades como en los resultados obtenidos. En este apartado se pretende resolver las siguientes preguntas

¿Qué cambios positivos y negativos se generaron en la en la organización a nivel regional, zonal y comunitaria?

¿De qué forma mejoró la incidencia ante las instituciones públicas y privadas para mejores oportunidades para el ejercicio de los derechos de las comunidades indígenas?

¿En qué medida se implementaron los enfoques transversales contenidos dentro de la propuesta original del proyecto?

¿El proyecto generó condiciones de sostenibilidad de los resultados y los productos entregados?

Con estas preguntas se recoge la solicitud del objetivo específico respecto a los enfoques transversales y los impactos en diversas dimensiones contenidos dentro de la propuesta original del proyecto y los términos de referencia de la evaluación externa, el cual se menciona a continuación:

- Establecer qué impacto está teniendo el proyecto en las comunidades sujeto, en general y como se desarrollaron las acciones desde la transversalización del enfoque de derechos, capacidades locales, participación, organización.



- Sostenibilidad: para determinar de qué manera la Organización y las comunidades se dan continuidad a los principales resultados obtenidos en la ejecución.

Respecto a los instrumentos y herramientas utilizadas para la realización de la presente evaluación, estas son de corte cualitativo y cuantitativo, y para facilitar su lectura, la aplicación de cada una de ellas se describe de forma específica en cada acápite evaluativo, o dicho de otra manera, a cada pregunta evaluativa se le especifica las fuentes utilizadas para realizar los análisis y llegar a las conclusiones y recomendaciones. En términos generales, las fuentes utilizadas son las solicitadas en los términos de referencia de la evaluación externa, las cuales se recuerdan a continuación, aclarando que cada entrevista fue acordada con el equipo ejecutor del proyecto:

- Reuniones con equipo ejecutor del programa.
- Reseña/lectura de todos los documentos relevantes del proyecto.
- Entrevistas con el personal directamente encargado del proyecto desde la Organización Indígena de Antioquia.
- Entrevistas con algunos gobernadores mayores, algunos cabildos locales, algunas mujeres e indígenas que participen de los procesos.
- Participación en 2 talleres o actividades que se estén adelantando en el marco del programa, para la fase intermedia y para la ex post que adelante la OIA.
- Elaboración del informe final en el cual se incorporen los resultados del taller de devolución.

## ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

### 2. RESULTADOS DE LOS PRODUCTOS

Como se expuso en la metodología, uno de los principales elementos a analizar en la evaluación con relación a los productos es la eficacia, entendida esta como el cumplimiento de los objetivos general y específico del proyecto, analizando la calidad, pertinencia y oportunidad en el logro de estos, una vez terminada la ejecución de la iniciativa.

#### 2.1 Análisis de la eficacia del objetivo específico

El proyecto “Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de organización política y de gobierno del pueblo Senú de Antioquia”, se formuló con un objetivo general y un objetivo específico, siguiendo la línea de causalidad contenida en la metodología del marco lógico. El análisis comenzará por el objetivo específico, ya que este cuenta con indicadores de calidad y cantidad, cuyo avance se ha reportado en los informes intermedio y final, dentro del sistema de seguimiento de la evaluación ex ante, o seguimiento del proyecto.

El objetivo específico del proyecto es el siguiente: “Fortalecer el gobierno propio del pueblo senú del Norte de Urabá y Bajo Cauca para mejorar la defensa de los DDHH, DIH, derechos de los PPII y de las mujeres indígenas, así como calidad de la incidencia política en todos los niveles institucionales en el actual contexto de post-acuerdos de paz”.

La lectura de este objetivo muestra que este es compuesto y encierra al menos tres propósitos o verbos rectores, acciones que también se delimitan sobre una población y un territorio. De este se desprende entonces tres preguntas específicas para el análisis:

¿Qué tanto aportó el proyecto al fortalecimiento del gobierno propio del pueblo senú del Norte de Urabá y el Bajo Cauca antioqueño?

¿Se mejoró la defensa de los DDHH, DIH, derechos colectivos de los pueblos indígenas y en particular de las mujeres indígenas?

¿Hubo mayor calidad en la incidencia política ante las instituciones de diversos niveles, en el marco de la implementación de los Acuerdos de paz?

El primer indicador planteado para el logro de estos tres propósitos tiene como producto el contar con *un modelo de gobierno propio y de gestión de orden zonal*, siendo zonal, esto implica la construcción y adopción de un modelo para la zona de Urabá y otro para la del Bajo Cauca, ambas subregiones de Antioquia. Como verificadores del logro de este indicador, con el informe final se anexa un documento diagnóstico en el cual se recogen diferentes insumos documentales: relatorías de 3 asambleas preparatorias, una encuesta aplicada presencialmente en 69 comunidades, en donde se consultaron 59 propuestas resultantes de un proceso en el que participaron más de 2800 personas, de las que más del 50% fueron mujeres.

La propuesta de gobierno propio y de gestión zonal se recogen en un documento denominado: “Documento articulado Ley de gobierno propio del pueblo senú de Antioquia”, documento que fue sometido a aprobación entre el 9 y el 12 de octubre de 2021 en una asamblea general a la que asistieron más de 120 personas, tanto de Urabá como del Bajo Cauca. El documento es una propuesta de articulación y de gobierno en las diferentes instancias, potenciando los consejos de coordinación entre autoridades zonales, y como una figura nueva, una instancia de coordinación y representación política regional, que reúne paritariamente a delegados tanto de la zona de Urabá como del Bajo Cauca, denominado Consejo Operativo Indígena Senú de Antioquia -COISA-. Aunque la aprobación del documento es muy reciente como para hablar de la implementación de este espacio, es claro que el pueblo senú de Antioquia cuenta con un modelo de gobierno propio y de coordinación entre las comunidades de ambas provincias, algo que sin duda fortalece los ejercicios de gobierno autónomo de las comunidades senú de este departamento, por lo que se puede afirmar que este indicador se cumplió plenamente, aportando a la materialización del objetivo específico.

El segundo indicador, propone medir el fortalecimiento de la organización y el gobierno propio a partir de la generación de condiciones que garanticen la mayor participación de los diferentes grupos y estamentos sociales, particularmente generando condiciones para una participación paritaria de hombres y mujeres, permitiendo al menos: la reducción de barreras de tiempo, dinero y obligaciones de cuidado, asegurando que la voz de las mujeres es escuchada en todos los espacios y con metodologías que permitan el mejoramiento de la comprensión y la comunicación desde las mujeres.

En el informe final del proyecto se reporta un logro muy significativo del indicador, si bien no hubo una participación entre hombres y mujeres del 50/50, un propósito muy pretencioso, pero que al final logro una muy significativa representación femenina en los diferentes espacios del 40%, garantizando esta participación con la facilitación de medios económicos y la posibilidad de desplazarse con los hijos e hijas pequeños, algo que indica que sirvió como estrategias para superar barreras. El informe también reporta la realización de espacios propios para las mujeres, la inclusión de normas específicas para la protección de sus derechos en normas de gobierno y de regulación social, la realización de encuentros específicos de mujeres, con mandatos vinculantes, tal como lo señala el documento de gobierno propio. Su participación en la Escuela Mario Domicó y el trabajo de fortalecimiento de los comités de mujeres también aportaron en el tema de metodologías apropiadas con un enfoque de género, cualidad que también hace parte del indicador y que se puede encontrar en los productos de otros resultados. Este indicador relacionado con la equidad de género se cumplió plenamente entregando resultados muy positivos en materia de mayor participación de las mujeres en cargos de gobierno y liderazgo, tal como lo señala el informe, y por eso se puede argumentar de que hay un pleno cumplimiento de este.

El tercer indicador, también se relaciona directamente con el tema de equidad de género, pero en particular con el ejercicio de los derechos individuales y de participación colectiva de las mujeres indígenas. Se trata de un indicador complejo y extenso que hace relación al menos a cuatro atributos principales: defensa de derechos individuales y colectivos de las mujeres, valoración positiva de la participación de la mujer, adopción de medidas para la

reducción de la desigualdad y prevenir las violencias de género y, por último, apoyo a propuestas de autonomía económica para las mujeres.

El informe final relata como avances positivos del indicador la identificación de un grupo importante de mujeres que ejercen un fuerte liderazgo en sus comunidades, a las cuales se potenció su cualificación en los procesos formativos, logrando una muy relevante participación de un 60% de mujeres en el diplomado de Gobierno propio y gestión comunitaria. Aunque se reconoce el avance en la valoración positiva sobre la participación de las mujeres, los reportes intermedios hablan de la necesidad de mantener un trabajo de sensibilización con los hombres, ya que en los espacios públicos se replican los estereotipos machistas y el silencio de las mujeres, el reporte del último periodo no plantea que tanto se logró avanzar en este reconocimiento a la participación de las mujeres de parte del liderazgo masculino.

El informe también reporta como un importante avance en la participación y la organización de la mujer, la conformación de una red de mujeres indígena senú en las dos zonas de intervención. Como un logro muy significativo se debe resaltar el cambio positivo que se dio en la ejecución del quinto resultado, relativo al impulso de las economías propias, la definición de que este recurso fuera ejecutado en 15 comunidades a través de fondos rotativos conformados exclusivamente por mujeres, es un valor agregado que genera más empoderamiento de las mujeres al acceder a estrategias que les permitan construir autonomía económica y mejorar la calidad de vida de sus familias. El informe se queda corto en la valoración y la enunciación de elementos que permitan observar un mayor avance en el ejercicio de los derechos de las mujeres, más allá de la formación en derechos, que sin duda es una acción muy importante. A pesar de estas pequeñas consideraciones, la valoración de cumplimiento de este indicador y el aporte al fortalecimiento organizativo con un aumento en la participación de las mujeres en la vida social, política y económica fue un aporte altamente positivo del proyecto al logro del objetivo específico.

“Ese es un plus que han dado este tipo de proyectos, que han estado como mugaribe y H.I. Y la Consejería de Mujer y Género y eso ha sido muy, muy importante, porque ya no se limita tanto la participación de las mujeres y va generando confianza desde la mujeres en su organización local zonal hacia lo regional, porque ante la mayor participación de mujeres, sea en las asambleas locales perdón zonales, en los ejercicios de ronda comunitaria a nivel local. Pero lograr que más mujeres lleguen a estos espacios regionales, eso es lo que ha facilitado”. (Dora Barrera)

El último indicador del objetivo específico del proyecto se centra en los derechos colectivos como pueblos indígenas, principalmente al reconocimiento como sujetos de derechos diferenciales y la seguridad jurídica de poseer un territorio propio y autónomo. A pesar de los problemas de redacción, la parte cualitativa del indicador es muy simple y contundente: “cuentan con el respectivo reconocimiento estatal como pueblos indígenas, que las certifica como comunidades sujetas de derecho”. En materia de inscripción de comunidades en el registro que lleva el Ministerio del Interior y en titulación de resguardos los resultados no son tan tangibles como en el resto de los indicadores del objetivo específico.

En el informe final se observa que se reconoce esta situación y justifica las dificultades de concretar resultados en factores externos al proyecto como son: los cambios de la modalidad de atención estatal y la demora de los procesos por la pandemia, la solicitud de estudios etnológicos y de pertenencia étnica de las comunidades que son muy demorados y costosos y en materia de tierras, la falta de trámite de las solicitudes de tierras de los indígenas de Antioquia por parte de la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC). Aunque se reportaron avances significativos como un diagnóstico detallado sobre el estado del registro y la titulación de tierras de cada una de las 72 comunidades indígenas senú de Antioquia, la conformación de una mesa con la Gerencia Indígena de Antioquia y la ONG Amazon Conservation Team y otra mesa para discutir los temas de titulación nacional con la ONIC, al final del proyecto solo 18 comunidades tenían su territorio titulado y por procesos adelantados con anterioridad a la operación del proyecto.

Analizados los diferentes indicadores del objetivo específico se puede concluir que la ejecución del proyecto dio pleno cumplimiento a éste, ya que efectivamente fortaleció el ejercicio del gobierno propio de las comunidades senú del Urabá y el Bajo Cauca antioqueño. Lo mismo se puede argumentar en materia de ampliación de la participación de las mujeres indígenas en los ámbitos políticos, sociales y económicos de las comunidades y la organización indígena, en donde se pueden valorar logros muy significativos. En materia de reconocimiento y de derechos territoriales, a pesar de los avances el saldo no es tan satisfactorio, por lo que se recomienda concentrar esfuerzos de futuras iniciativas para fortalecer la incidencia institucional que garantice este ámbito de derechos colectivos.

## **2.2 Análisis de la eficiencia**

Mientras en la eficacia se indagaba por el logro del Qué (propósito), en este apartado de la eficiencia se analiza el Cómo se dio la ejecución de lo proyectado en la estructura lógica del documento, realizando una lectura desde la obtención de los resultados y productos hasta el modo en que se utilizaron los diferentes recursos destinados para la realización de las actividades planeadas.

La lectura del marco lógico se realiza desde arriba hacia abajo. Primero, se analiza la obtención de los resultados a partir del análisis de la consecución de los indicadores previstos en la iniciativa, es decir, análisis sobre la obtención de cada uno de los 5 resultados previstos a partir de la valoración del informe final y lo reportado en los intermedios. En un segundo momento, se analiza el nivel de ejecución de las actividades en cuanto cumplimiento de lo planeado y la obtención de productos y/o verificadores, a través de una matriz de ponderación entre lo planeado en el cronograma y la ejecución en los debidos tiempos y según los costos presupuestados.

El primer criterio, se centran en el informe narrativo y en las valoraciones de las personas entrevistadas. El otro criterio, relacionado con el análisis de la oportunidad y pertinencia en la línea del costo – beneficio de los recursos aplicados al proyecto, se centran en el análisis de los informes financieros, tanto intermedios como el de cierre del proyecto y los verificadores de las actividades realizadas, o sea, los anexos del informe final. Para la lectura de estos dos criterios se recurre a instrumentos cuantitativos como fue una completa matriz en donde se consignaron las 27 actividades gruesas ejecutadas por el proyecto,

considerando la fase de ejecución, los productos o verificadores obtenidos, el comportamiento de la ejecución presupuestal durante cada fase, tanto de la subvención del Gobierno Vasco como de las fuentes de cofinanciación. El nivel de cumplimiento de estos criterios sirvió para calificar la eficiencia con que se realizó cada una de estas actividades.

Las siguientes son las preguntas específicas que se pretenden responder en este apartado de la eficacia, cada una constituye un titular que le da la estructura al mismo:

¿Se obtuvieron los resultados esperados según los indicadores previstos en el proyecto?

¿Se ejecutaron todas las actividades en cada resultado y se pueden verificar los productos generados?

¿los medios que se utilizan permiten la mejor relación costos/beneficios para conseguir los resultados y productos previstos?

¿En qué medida los proceso en la gestión administrativa del proyecto se ejecutan correctamente en los plazos previstos?

### **2.2.1 ¿Se obtuvieron los resultados esperados según los indicadores previstos en el proyecto?**

#### **Resultado 1: Formación política**

El primer resultado, se puede denominar el de formación política, este resultado tiene una expresión cuantitativa representada en el número de mujeres y hombres formados, y dos expresiones cualitativas que se referencian a partir del contenido de las líneas de desarrollo curricular de la Escuela Mario Domicó y las metodologías con enfoque de género y territorio incorporadas. Para la medición de este resultado se plantean dos indicadores.

El primer indicador, es de corte cualitativo y plantea la elaboración de un plan curricular para la escuela abordando explícitamente los siguientes contenidos: gobierno propio, administración y gestión, derechos humanos, derechos de los pueblos indígenas, derechos de las mujeres, economías propias y normatividad vigente. El desarrollo de estos contenidos se pudo verificar en la producción de tres cartillas para el diplomado de Gobierno Propio de la Escuela Mario Domicó, sobre: Ley de origen y gobierno propio, derechos de los pueblos indígenas y economías propias, así como en las memorias y sistematización del ciclo formativo. Tanto en el material como en el tratamiento de los contenidos por los docentes, se observa que se abordaron con suficiencia y con diversos recursos metodológicos todas las temáticas propuestas, por lo que en este aspecto hay un cumplimiento muy satisfactorio del indicador.

El otro componente de este primer indicador también es de corte cualitativo y hace referencia explícita a la incorporación de los enfoques de género y de contexto territorial en la metodología de la Escuela y en el desarrollo de los contenidos temáticos. Durante la ejecución del primer periodo, se reporta como logro un producto denominado:

“Construcción conceptual y propuesta metodológica de la estrategia de género, para la incorporación del enfoque en el proceso de formación, sensibilización y en los espacios de planeación y deliberación comunitaria”, construcción de tipo pedagógica o didáctica como producto tangible, al igual que los criterios en materia de participación de las mujeres, que se encuentran en el informe final. Por las razones expuestas, se puede hablar de un cumplimiento total del indicador, resaltando el logro con los productos pedagógicos generados.

El segundo indicador de este resultado tiene una expresión más cuantitativa, esperando una formación de 120 personas, correspondiendo al menos la mitad a mujeres, la expresión cualitativa del indicador son las estrategias para asegurar la permanencia de ellas a lo largo del proceso. Después de 10 ciclos de encuentros, entre virtuales y presenciales, se logró graduar a 108 personas, un indicador muy significativo en tiempos de pandemia. Pero lo más relevante es que se sobrepasara el criterio de participación de mujeres, ya que del grupo el 60% correspondió a una composición femenina. El informe final también reporta como un efecto muy positivo la participación juvenil, que incluso permitió la generación de un producto no esperado, como fue la conformación de una red de jóvenes y otra red de mujeres, fruto de los encuentros propiciados entorno al diplomado y actividades de otros resultados del proyecto. Sin lugar a duda, hay un cumplimiento óptimo de este indicador, que entrega además de valor agregado otros logros muy importantes no presupuestados. La otra valoración de cumplimiento en términos de calidad del indicador se puede verificar en la evaluación aplicada a los estudiantes y la sistematización de esta, en donde se consta lo importante que fue el proceso formativo del Diplomado en Gobierno propio y Gestión de la Escuela Mario Domicó.

“Sí, claro estuvimos en capacitación, arrancamos en el municipio de Bagre y en ese año se metió el tema la pandemia y entonces se cambió como rol, entonces se comenzó a trabajar en la parte virtual; las capacitaciones se envían virtual, había un grupo donde llegaban todo el tema de la de las tareas, que habíamos que trabajar y sí, hicimos parte de sus programas hablando del tema de la reseña histórica del pueblo Indígena, hablamos el tema que es muy importante para nosotros, como es la economía propia, fueron temas importantes que vimos en todo ese proceso”.  
(Alfredo Rosario).

En el marco de la ejecución del proyecto se presentó una nueva actividad aprobada por el Gobierno Vasco, consistente en la formalización de la Escuela Mario Domicó, como una institución formal acreditada para prestar una oferta formativa propia, en diversos niveles educativos. El informe final plantea este logro dentro del primer indicador del primer resultado, la realidad es que este no cabe allí, es obvio que no exista indicador para esta acción estratégica porque no se previó en la iniciativa inicial, pero ello no implica que no se deba valorar como un producto no previsto, pero cuya inclusión mejora significativamente la sostenibilidad de los productos generados en el resultado de formación. Con la formalización de la Escuela Mario Domicó, la Organización Indígena de Antioquia puede tener una oferta autónoma avalada dentro de los requisitos legales por las autoridades educativas. En esta estrategia fueron fundamentales las instituciones educativas indígenas de Dabeiba y para los Senú la de Tranquilino Rosario, ubicada en Caucasia. A la postre, la segunda fue la que pudo ser habilitada para la prestación de la oferta educativa,

constituyéndose este producto en un valor muy agregado para el logro de los objetivos y los resultados del proyecto. Así lo expresa Norbey Orozco, director de esta institución educativa:

“Nosotros empezamos acá con ese proceso de que nuestra institución sea sede del INDEI el Instituto departamental para la educación indígena que ahora se va a llamar escuela Mario Domico, creo que es el nombre, entonces desde un principio cuando nos comunicaron que nuestra institución estaba opcionada para ser sede del INDEI, nosotros inmediatamente nos pusimos en la tarea de organizar la documentación legal que se requería, hicimos toda la documentación legal sobre estudios de suelos, sobre licencia de bomberos, sanidad, todos los requisitos que se requería para que eso se adjuntara en los documentos que se iban a enviar la Secretaría de Educación, entonces tengo entendido que el proyecto es sobre la formación a los líderes, lideresas, caciques, mujeres, jóvenes y también dentro de ese proyecto está el tema de que nuestra institución sea sede del INDEI para ofrecer estudios técnicos que favorezcan a las comunidades indígenas”. (Norbey Orozco).

Se puede concluir que, una vez ejecutado el proyecto, hubo un cumplimiento casi total del Resultado 1 de formación política, tanto en términos cuantitativos como de calidad, incluso permitiendo la generación de otros productos que garantizan mayor sostenibilidad de los resultados, como las redes conformadas y la formalización de la Escuela Mario Domicó. Los módulos y los contenidos de la escuela, así como la amplia participación femenina y juvenil, dan cuenta de la utilización de criterios acertados.

## **Resultado 2: Incidencia jurídica**

La expresión del resultado dos, sobre incidencia jurídica, es bastante cualitativa y genérica, al hablar de un mejoramiento en la defensa y exigibilidad de los derechos individuales y colectivos de las comunidades indígenas senú, mejoramiento que al no tener línea de base no se puede comparar desde criterios cuantitativos, por esta razón el análisis solo se puede hacer desde el logro de los diferentes indicadores, que para este resultado en particular son cinco algo que hace más compleja la ponderación.

El primer indicador tiene como atributo la constitución de acciones de seguimiento y monitoreo a las vulneraciones de derechos humanos colectivos e individuales, en esto último particularmente de las mujeres. En el informe se reporta como avance durante el primer periodo de ejecución, la identificación de tres tipos de casos, relacionados con: vulneraciones en el marco del conflicto armado, de derechos territoriales y vulneración de los derechos de las mujeres al interior de las comunidades. Ni en el informe del proyecto, ni en los verificadores anexos, se da cuenta de una relación particular de cada uno de los casos identificados, ni con un instrumento que permita realizar acciones de seguimiento y monitoreo en materia procesal, o tal como lo presupuesta el indicador.

Por el contrario, tanto el informe final como los verificadores son generosos en describir los espacios interinstitucionales en donde se ha visibilizado la situación de derechos humanos como: la Mesa Humanitaria Departamental, la Mesa de Concertación Departamental, La Mesa interjurisdiccional en conjunto con el Consejo Seccional de la Judicatura, Mesa



Territorial de Garantías para Defensores y Defensoras de DDHH, espacios con personeros municipales del Bajo Cauca y convenios como el celebrado con la Unidad Administrativa para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV). En materia de derechos de las mujeres, solo se reporta el envío de una solicitud a la Defensoría del Pueblo para indagar por el estado de 50 denuncias de violencia sexual contra las mujeres indígenas, pero no hay reportes de respuesta o de otras acciones de mayor impacto realizadas sobre este particular.

Este indicador presenta un logro muy significativo en la capacidad que tiene la organización indígena para movilizar a las entidades estatales para hacer visibles las vulneraciones de derechos y exigir respuesta, pero el impacto del indicador se reduce al no disponer de un instrumento que pueda hacer seguimiento y monitoreo efectivo a los avances de las autoridades en sus compromisos para la resolución de casos individuales, incluyendo los de vulneraciones a las mujeres, por lo que se puede aducir que hay un logro parcial de este.

El segundo indicador de este resultado tiene una expresión también muy cualitativa, aunque sus atributos son muy identificables y discernibles: “activados procesos de litigio estratégico para la reparación colectiva de Bajo Cauca y el Norte de Urabá”. No se precisa la reparación colectiva sobre qué casos ni sobre qué jurisdicción, lo que queda claro de la expresión del indicador es que deben ser al menos dos casos, uno para Urabá y otro para el Bajo Cauca, que al final de la operación deben estar activados y que, al tratarse de litigio estratégico, deben haberse interpuesto estas acciones jurídicas ante un juez competente, con el ánimo de generar un precedente judicial, ahí radica lo estratégico.

El informe final del proyecto reporta los avances realizados por el denominado “Plan de incidencia jurídica y política” con cuatro líneas de acción: 1) Legalización, registro y existencia de las comunidades y resguardos Senú de Urabá y Bajo Cauca. 2) Afectaciones socio ambientales como consecuencia del modelo de desarrollo extractivista. 3) Exigencia de medidas de reparación colectiva por violación de derechos en el marco del conflicto armado. 4) generación de opinión pública y acciones legales internacionales en materia de paz y derechos de los pueblos. Este Plan puede asumirse como el derrotero de metas y acciones que guiaron la ejecución del Resultado 2 de Incidencia jurídica, se trata de un archivo en formato Excel con varios libros que reportan un extenso trabajo e importantes avances en cada uno de los cuatro tópicos.

Como avances generales del plan se reportan importantes acciones administrativas y de incidencia como: las gestiones en representación legal de las comunidades ante el Ministerio del Interior, el acompañamiento de procesos de víctimas de reparación colectiva ante la UARIV y restitución de tierras ante la URT, articulación con La Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas y el Instituto Popular de Capacitación para encontrar los desaparecidos indígenas víctimas del conflicto, el seguimiento a los temas de explotación del territorio por megaproyectos con la Agencia Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), así como la solicitud de medidas administrativas de protección incluyendo la Unidad Nacional de Protección (UNP).

A pesar de la importancia y la cantidad de las acciones realizadas, apegados a la literalidad de la definición del indicador, todas las actividades reportadas son de incidencia política y de activación de mecanismos administrativos, pero ni en el informe final ni en el avance del Plan de incidencia jurídica y política se reportan acciones de litigio estratégico. El diccionario define litigio como: “enfrentamiento o disputa entre dos personas o partes en un juicio”, durante la ejecución del proyecto no se logró la activación de ningún litigio, por lo cual no hay un cumplimiento del indicador. Se podría hablar de un gran valor agregado en la realización de las diferentes acciones jurídicas y de incidencia desplegadas en el Plan de incidencia, pero no de cumplimiento ya que este plan no contempla la concepción o la instauración de ninguna acción judicial.

“Sigo diciendo el tema de litigio estratégico, siento que a eso no se le dio la fuerza que debió habersele dado y el tema aunque tiene que ver con el litigio del registro ante el Ministerio, porque eso es uno de sus componentes, siento que le tenemos que dar más fuerza, siento que sí se abordó con el estado, todo el acompañamiento y todo lo que se pudo, pero siento que el resultado final no era el que se esperaba, entonces sí, sí a mí me parece no, no como una cosa negativa, sino que lo que te decía ahorita que hay que fortalecer”. (Aleida Cadavid).

El tercer indicador de este resultado tiene una ambiciosa expresión cuantitativa al esperar que el 100% de las comunidades indígenas senú de Antioquia contaran con reconocimiento en el registro estatal o que al menos, dicho registro se encontrara en trámite. Aunque no queda recogido en el indicador, las acciones en la operación del proyecto también se extienden al reconocimiento en materia de derechos a la titulación de territorios. Uno de los principales logros reportados es la elaboración de un derecho de petición que permitió la construcción de una línea de base sobre el estado del reconocimiento o el trámite del registro de las comunidades y la titulación de los resguardos. Dificultades como la falta de trámite de los procesos de tierras de estas comunidades en instancias nacionales, se intentaron subsanar con mesas regionales para la incidencia en esos espacios y con un trabajo articulado con la Gerencia Indígena de Antioquia y una ONG internacional, algo que permitió la recolección de información más detallada sobre las necesidades de tierras de las comunidades senú de Urabá y Bajo Cauca, la construcción de una ruta expedita para el trámite de estos procesos con la Gobernación y la Agencia Nacional de Tierras, determinando una ruta de trabajo y un fondo por mil millones de pesos para adquisición y ampliación. Además, se construyó una ruta de trabajo con el Ministerio del Interior para acelerar la inscripción de las comunidades senú pendientes de ingreso en el registro.

Sin lugar a dudas, hay un pleno cumplimiento de este indicador, ya que la totalidad de comunidades tiene el reconocimiento legal o se encuentra en trámite, tal como lo preveía cuantitativamente el indicador, pero además, con los espacios, las concertaciones, las caracterizaciones y las líneas de base, se deja un precedente muy importante en la sostenibilidad de estas acciones, fundamentales para el ejercicio de los derechos territoriales de las comunidades senú de Antioquia, por lo que los avances en el logro de este indicador son bastante significativos, generando un inmenso valor agregado, respecto a lo esperado en la formulación del proyecto.

El cuarto indicador del resultado de Incidencia Jurídica tiene una expresión simple, se trata de la activación de al menos una medida de protección para las comunidades indígenas del pueblo senú de Antioquia. Al respecto, el informe final reporta la activación de medidas de protección colectiva para 5 comunidades indígenas del Bajo Cauca: José de los Santos, Omagá, Campanario, La palma y Puerto Bélgica, ante la Unidad Nacional de Protección y de protección de tierras de tres resguardos ante la Unidad de Restitución de Tierras. Además, se dejaron los contactos para acciones de litigio en derechos humanos en materia de protección colectiva, con la Corporación Jurídica Libertad, entre otras importantes acciones de incidencia para la protección de los derechos humanos de comunidades afectadas fuertemente por el conflicto armado. Respecto al cumplimiento del indicador este no reviste mayor comentario, ya que ampliamente se superaron las expectativas cuantitativas y de generación de otras alternativas en incidencia jurídica que le dan mayor valor agregado al logro del indicador.

“Y los mecanismos de protección digamos que también sale de los encuentros y de una revisión documental que se hizo de digamos rutas que ya la OIA había construido en el pasado y que requerían una actualización, entonces ese fue como otro enfoque, otro énfasis del trabajo aquí” (Elena Gómez).

El último indicador de este resultado no tiene una expresión de cantidad, pero sí de calidad, y básicamente consiste en la elaboración permanente de solicitudes de quejas administrativas para la exigibilidad de los derechos de las comunidades indígenas. En este sentido, el informe final relata varios tipos de solicitudes y denuncias enviadas a las autoridades como: solicitudes a la Procuraduría sobre el cumplimiento del Decreto Ley 4636 de 2011, que trata sobre víctimas indígenas y su reparación integral para buscar el cumplimiento de la misma, solicitudes a la autoridad ambiental respecto a la problemática con la represa de Hidroituango, varias quejas contra funcionarios administrativos, entre otras muchas acciones que denotan un acompañamiento jurídico permanente a las necesidades de las comunidades y la organización indígena. Por tal motivo, se puede hablar de un cumplimiento completo de la actividad, ya que se trata más de un indicador operativo de la gestión, de la cual se da cuenta a cabalidad.

En conclusión, hay un muy significativo logro en el conjunto de indicadores que apuntan a la consecución del resultado perseguido en la incidencia jurídica, no se puede hablar de un cumplimiento efectivo del 100% debido a las debilidades ya señaladas en materia de activación de procesos de litigio estratégico, pero en el resto de las metas si se puede hablar de un pleno cumplimiento de los indicadores, por eso se cumplió con cerca de un 80% de lo presupuestado como indicadores del resultado.

### **Resultado 3: Fortalecimiento de rutas de autoprotección en derechos humanos y territorio**

La expresión de este resultado es estrictamente cualitativa, al plantear el fortalecimiento de sistemas de autoprotección, e incidencia en los espacios de interlocución para la defensa de los derechos humanos y territoriales del pueblo indígena senú de Antioquia. Para medir el logro en el avance de este resultado, en el proyecto se formularon 4 indicadores.

El primero de ellos, habla de la construcción de rutas de promoción, prevención y atención de los derechos humanos que permitan la exigencia de la oportuna reacción de las instituciones en los casos de inminente vulneración o de consumación. Como principales productos de avance el informe reporta la construcción de un Plan de Atención Territorial con enfoque indígena, construido a través de las mesas de víctimas. Aunque no se aporta evidencia de este producto se supone que es un instrumento concertado con la UARIV, contenido dentro del Decreto 4336 de 2011, sobre víctimas indígenas, algo que como el propio informe lo valora, es un importante documento para la toma de decisiones en materia de atención a víctimas de violaciones de derechos humanos en la región.

De lo que, sí se entrega evidencia, y un generoso relato del proceso es del protocolo de autoprotección construido, lo que se constituye en el principal verificador de logro de este indicador, porque allí también se abordan rutas de autoprotección y de atención institucional que son útiles no solo para las comunidades indígenas senú, sino para las demás del departamento. Acciones reportadas como las reuniones del Consejo Regional Indígena de Paz, o las realizadas en asocio con el IPC en temas como búsqueda de desaparecidos, memoria y conflicto armado en el Bajo Cauca y acompañamiento a sujetos de reparación colectiva, así como acciones ante la Jurisdicción Especial para la Paz y la Comisión de la Memoria, dan cuenta de un cabal cumplimiento de este indicador.

“Bueno, con el tema de Mugarik Gabe este año se ha venido pues digamos trabajando en la zona por ejemplo, en el Bagre el tema de unas ayudas humanitarias que son 4 comunidades indígenas, mil y pico de familias, en eso también se ha venido pues digamos apoyando con el tema de digamos de hacer unas rutas de protección a algunos comuneros que han sido amenazados, el apoyo, igualmente a las familias. Esto se hace pues digamos también debido al proyecto en compañía pues también de la organización, entonces también sabemos que vamos apoyando algunas necesidades terciarias pues como, por ejemplo, digamos que pasa alguna catástrofe algo por el estilo, si me entiendes, entonces se ha hablado pues como se ha llegado hasta ahí, en cuanto a eso”. (Oliver Madrid)

El segundo indicador, del tercer resultado, hace referencia a las facilidades que permite el proyecto para que los representantes de la organización indígena regional puedan asistir a diferentes espacios de interlocución, de denuncia y de contexto sobre la situación de los derechos humanos de los pueblos indígenas afectados principalmente por el conflicto armado y los proyectos extractivistas sobre el territorio. Es ampliamente reconocida la participación de la OIA en diferentes espacios sobre la materia con organizaciones indígenas, públicas, internacionales y de la sociedad civil. En vista de lo anterior, y como el indicador carece de expresión cuantitativa, se puede dar por sentado que este se cumplió plenamente dentro de la operación del proyecto.

“Nosotros, también con el proyecto logramos reactivar el tema del consejo de paz en Antioquia, era un proceso que se traía y se había formado por el consejo de paz indígena de Antioquia pero realmente no había empezado a hacer las actividades y a respaldar el derecho de las familias y los líderes indígenas, entonces nos sirvió para que el consejo de paz activara toda esta ruta y junto con la organización de

derechos humanos de hacer esas misiones humanitarias, porque realmente la situación era pésima en esas comunidades y en este municipio”. (William Pertuz).

El tercer indicador es muy similar al anterior, en este se trata de posibilitar la coordinación con otras entidades y a través de la articulación y el trabajo en red. Sin factor cuantitativo, el cumplimiento de este indicador también se logra plenamente, teniendo presente el reporte de avances presentado en el informe final, que señala la participación en varios espacios de interlocución y de trabajo articulado resaltando: Mesa Humanitaria Departamental, Misión de observación humanitaria en Urabá, La Mesa Departamental de Concertación, Voces de paz y alianzas con varias ONG regionales en diversos temas de derechos humanos, como con Corporación Jurídica Libertad, Corporación Mujeres que Crean y el Instituto Popular de Capacitación, Coordinación Colombia Europa EU por los Derechos Humanos.

“Bueno, yo quiero pensar que la Mesa Departamental de Derechos Humanos. Es no los consejos de paz que se terminaron cambiando, pero que esos espacios son los que se han visto fortalecidos. Y que son espacios, no que dan la oportunidad para que realmente si las instituciones quieren y la OIA también apuesta por construir la paz desde los territorios. Es esa oportunidad, no? Y porque se ha fortalecido. Entonces, yo creo que con lo que ha dejado a nivel contextual, son espacios para poder trabajar o hablar sobre la situación de los derechos humanos y las crisis humanitarias que están habiendo y las realidades que están llegando de los territorios como más fortalecidos. No sé si eso sirva en un ideal o no, pero esto está muy bien, está muy bien, pero prefiero pensar eso o que no se logre”. (Lorea Undagoitia).

El último indicador del Resultado 3, tiene una expresión cualitativa muy clara y es el empoderamiento de la guardia indígena y otras autoridades propias, para la defensa de los derechos humanos. El resto del enunciado del indicador es confuso y no aporta a la valoración sobre el logro del resultado, por tal motivo es mejor prescindir de él y preguntarse directamente de qué forma se empoderó a la guardia indígena de las comunidades senú de Urabá y el Bajo Cauca. El informe final reporta que se hizo a través de la realización de 8 encuentros en alianza con otra agencia de cooperación, lo que permitió la optimización de recursos. Los encuentros sirvieron según el reporte para analizar situaciones de orden público y fortalecer las acciones de prevención y respuesta ante las violaciones de derechos humanos, incluyendo los territoriales. Igualmente se registra como logro la participación de la guardia indígena en la definición del modelo propio y en las acciones de control territorial. Se puede valorar como plenamente cumplido este indicador, generando un aporte fundamental para el encuentro de un estamento esencial para el ejercicio de la autonomía y el gobierno propio como lo es la guardia indígena senú.

En conclusión, analizados los elementos principalmente cualitativos presentados en el marco lógico del proyecto en los indicadores para el Resultado 3, denominado rutas de autoprotección para la defensa de los derechos humanos y el territorio, se puede valorar el cumplimiento de las metas prometidas de forma satisfactoria, gracias a los productos y a la

activa participación de la OIA en redes, convenios y espacios de análisis y defensa de derechos humanos.

#### **Resultado 4: Gobierno propio**

La expresión cualitativa e incluso cuantitativa de este resultado es muy diáfana, consiste en la constitución de un modelo de gobierno propio zonal y paritario, para las comunidades senú de Urabá y Bajo Cauca, que instale capacidad de incidencia y defensa de los derechos humanos. De esta forma, el principal criterio para la valoración del avance de este resultado se refiere a la construcción y adopción de dicho modelo tanto en la zona de Urabá como en la del Bajo Cauca.

En consecuencia, con el resultado esperado, el primer indicador hace referencia a la construcción participativa del modelo de gobierno y gestión propia, con una amplia participación equitativa de mujeres y hombres, diferentes estamentos sociales y con las diferentes comunidades de ambas zonas. El informe final da cuenta de un arduo proceso de construcción participativa que pasó por 5 etapas, desde el reconocimiento de elaboraciones colectivas previas, como la Ley de Origen y los planes de vida, entre otros, reuniones para la elaboración del diagnóstico, la construcción de propuestas y la aprobación de estas.

Es muy significativo en el proceso, la construcción participativa de 59 propuestas reglamentarias que luego fueron convalidada en una consulta aplicada a 69 de 72 comunidades, algo que muestra la calidad de la participación en la definición del modelo de gobierno propio, la cual contó con la participación de al menos 2822 personas, de las cuales 1163 fueron mujeres, así queda consignado en uno de los principales productos que da cuenta del logro de este indicador como lo es el Documento Consolidado de metodología y ajuste al modelo de gobierno propio, que además contiene el referido diagnóstico. Es absolutamente resaltable el logro de este indicador, más considerando el excesivo procedimiento participativo y de espacios de consultas, que a la postre terminó con la aprobación en una asamblea de autoridades en las últimas semanas de ejecución del proyecto.

“Ya el segundo diagnóstico que hicimos, si visitamos cada 1 de los 11 municipios, entonces para tener una mayor cobertura, porque pues también como estamos en todo este tema de bioseguridad no podíamos estar más de 50 personas en realidad juntas, entonces decidimos ir municipio por municipio. Y ya en este diagnóstico, nos centramos exclusivamente en los ejercicios de Gobierno propio de cada comunidad. Entonces estuvimos dos días con cada municipio trabajando con todas las comunidades y lo que queríamos saber era eso. ¿Cómo entendían ellos el Gobierno propio, como creían que lo aplicaban? ¿De qué forma lo aplicaban, a quienes aplicaban? ¿Cómo eran esos protocolos Inter jurisdiccionales, si tenían o no tenían, ¿Cuáles eran esos procedimientos ante cualquier x o y situación? (...) salieron 60 artículos que fuimos a validar a todas las 72 comunidades, entonces el objetivo era que, a diferencia de los otros documentos que se habían construido, que no habían sido validados ni socializados, en este caso toda la población que tuviera el mayor alcance posible sintieran que estaban participando al decir; sí o no queremos esto, sí o no nos sentimos identificados con esto y por eso dijimos, tenemos que ir a todas

las comunidades que asista la mayor cantidad de indígenas posible a cada una de las asambleas de socialización y entonces se planteó un equipo político que era un representante por municipio, que se iba a encargar de visitar cada una de las comunidades. Teníamos un mes para hacer ese trabajo” (Yenny Paola Gómez)

Lo dispendioso de los procedimientos participativos de concertación y consulta, provocaron que no se tuviera la misma eficiencia con el segundo indicador de este resultado. Este hace relación a la implementación del modelo de gobierno propio y de gestión adoptado por las comunidades senú de Urabá y Bajo Cauca al final del proyecto y la realidad es que al final, el 12 de octubre se logró la aprobación definitiva del modelo, por esta razón es muy pronto para observar efectos directos en la implementación del mismo, aunque el consenso logrado es una garantía de sostenibilidad para la implementación de este, lo cierto es que no se alcanzan a ver efectos directos de esta nueva estructura, aunque ya muchas instancias venían operando, esta reflexión se hace sobre las nuevas instancias desprendidas de la operación del proyecto como el ya referido COISA.

El tercer indicador se concentra exclusivamente en el análisis de género, el propósito es que el nuevo modelo de gobierno propio y de gestión también sirva para reducir las desigualdades entre hombres y mujeres, para potenciar la igualdad de oportunidades y enfrentar las violencias de género que padecen las mujeres en las comunidades. El principal logro de este indicador se refleja en el producto “Propuesta de gobierno propio para la participación de la mujer”, el cual contó con una amplia participación de mujeres. Pero el avance más significativo se logró en que de las 59 propuestas para el mejoramiento del gobierno propio construidas participativamente y aprobadas por la Asamblea de Autoridades del 11 y 12 de octubre, 18 tienen relación directa con los propósitos perseguidos por el indicador, por lo cual se puede afirmar que hay un muy satisfactorio cumplimiento de este de cara al enfoque transversal de género propuesto para la intervención del proyecto.

La expresión del cuarto indicador del Resultado 4, comienza de forma problemática para la evaluación positiva sobre el avance en el logro de este. Como ya se mencionó en el segundo indicador, el modelo de gobierno propio y de gestión solo se aprobó hasta el cierre de la operación del proyecto, por ende, no alcanzó a implementarse y mucho menos alcanzó a fortalecer las estructuras de gobierno y deliberativas recién creadas. No obstante, el informe final reporta como avances en la implementación: la mayor participación de las mujeres en los espacios de gobierno ya constituidos, el nombramiento de los representantes al recién creado COISA y el fortalecimiento de los espacios zonales. A pesar de los importantes avances reportados y verificados en los anexos, los tiempos dedicados a la construcción participativa y aprobación del gobierno propio no dieron oportunidad a una implementación del modelo antes del cierre del proyecto, aunque este quedó plenamente instalado y en condiciones de sostenibilidad, por eso se puede calificar como un cumplimiento parcial de este indicador.

El quinto y último indicador, de este resultado de gobierno propio, tiene una expresión estrictamente cualitativa cuyo atributo es la articulación de los gobiernos indígenas locales en las estructuras y espacios de gobierno y coordinación zonal. Aunque se constituyó el COISA a nivel regional, este espacio no delimita ni acaba los espacios de articulación que

venía funcionando como el Consejo Operativo de Autoridades, para el caso del Bajo Cauca y el Consejo Regional Senú, para el caso del Urabá. La autonomía de ambas provincias y los espacios de gobierno y coordinación tradicionalmente desarrollados en cada una de ellas, así como su fortalecimiento durante la operación del proyecto, quedaron incluidos dentro del modelo de gobierno propio y gestión aprobado, siendo la mejor evidencia de un cumplimiento satisfactorio de este indicador.

En conclusión, se logró el cumplimiento del indicador en materia de construcción participativa de un modelo de gobierno propio del pueblo senú de Antioquia, con gran reconocimiento de la participación y de los derechos de las mujeres y otros grupos etarios. Pero no se logró realizar la implementación del modelo porque este fue adoptado al final del proyecto, sin embargo, se logró el fortalecimiento de estructuras ya existentes y otro tipo de acciones con efectos positivos sobre los territorios y las poblaciones, por los que se puede hablar de un grado de avance muy significativo de cerca del 80%.

### **Resultado 5: Economía propia**

La expresión de este resultado contiene un atributo cualitativo: un programa de gestión y aprovechamiento económico en los territorios que contribuya a la sostenibilidad de las estructuras zonales. En sentido estricto, también tiene una expresión cuantitativa singular al enunciar el contar con un programa.

El primer indicador de este resultado continúa generando atributos al programa desde la transversalización del enfoque de género, ya que plantea la necesidad de promover iniciativas económicas desde las mujeres, garantizar su participación en las decisiones sobre los recursos, trabajo con dignidad y repartición de roles entorno al cuidado de la familia. Uno de los principales productos de este indicador y que recoge las diferentes calidades del resultado en materia de género es la guía de economía propia con enfoque de género, construida a partir de diferentes ejercicios participativos con las mujeres. El otro acierto fue la constitución de los fondos rotatorios administrados solo por mujeres y que tiene como beneficiarias a los comités de mujeres o de forma particular a sus asociadas, esta acción incluida con posterioridad genera un mayor empoderamiento y autonomía económica de las mujeres, siendo uno de los principales logros en materia de transversalización del enfoque de género en el resultado de economía propia.

El segundo indicador de este resultado hace referencia a atributos de la formación en economía consistentes en el desarrollo de capacidades para la gestión de proyectos productivos. El principal logro de este indicador lo constituye la formación en el marco del diplomado de Gobierno propio y gestión de la Escuela Mario Domicó, junto a él se encuentra uno de los tres módulos elaborados para este proceso formativo y dedicado a la economía propia y la gestión comunitaria. Además, el informe final reporta como espacios de formación y reflexión los desarrollados alrededor de la construcción de los diagnósticos, la conformación de los comités de economía propia y la reglamentación de los fondos colaborativos, entre otros espacios que dan cuenta de un cabal cumplimiento de este indicador, que además dispuso de asesoría y acompañamiento técnico de un profesional en territorio.



El tercer y último indicador del quinto resultado tuvo un cambio radical durante la ejecución del proyecto, el cual fue aprobado por el Gobierno Vasco. El indicador de la propuesta inicial proponía como meta la formalización y puesta en funcionamiento de 9 asociaciones productivas, a razón de una por municipio de intervención. Este indicador se cambió por el fortalecimiento de organizaciones de mujeres que promuevan la economía propia impactando positivamente en los ingresos de la familia y la comunidad a través de fondos rotatorios llamados también colaborativos. Este cambio tuvo un efecto muy positivo en el logro del resultado y en una mayor transversalización del enfoque de género al entregar tres millones de pesos en recursos a 15 grupos de mujeres beneficiarias, 7 en Urabá y 8 en el Bajo Cauca, impactando positivamente a 260 mujeres, que se han propuesto la financiación de emprendimientos individuales o colectivos, siempre y cuando hagan crecer el fondo, impactando muy significativamente en la autonomía económica de las mujeres, en los ingresos familiares y en la sostenibilidad de los recursos productivos entregados a las comunidades. Se cumplió plenamente con el reformulado indicador, señalando que dicho cambio generó valor agregado a este resultado del proyecto.

“Se cambió porque pues primero pensando en que realmente el objetivo no era crear una asociación económico productiva de manera legal porque incluso mirando el detalle del proyecto se hablaba ya pues de una figura jurídica o legal de la asociación en cada municipio, entonces lo que hablábamos era que finalmente es lo menos importante en el proceso que se pensaba construir y trabajar, ¿Cierto?, entonces se refiere a eso, se deja esa propuesta y más bien se le da un enfoque primero a pensar en conformar un circuito económicos locales, la propuesta inicial era crear siquiera una por cada zona, ¿Cierto? Una en el bajo Cauca y una en Urabá para poder entrar en detalle para poder hacer un trabajo diagnóstico y entrar a pensarse como fortalecer ese circuito económico de esa comunidad o de ese territorio, ¿Cierto? Finalmente se escogieron 7 en Urabá y 8 en el bajo Cauca, o sea mejor dicho el recurso fue una decisión así que ya se tomó por parte de las autoridades, pero la idea era poder concentrar realmente en que pudiera tener un impacto mayor, digamos la propuesta, ¿Cierto? Pero bueno, luego se socializó con las autoridades, se presentó pues la propuesta y se arrancó con todo el trabajo”.  
(Juan Carlos Castro)

En conclusión, los tres indicadores del quinto resultado de economía propia se cumplieron a cabalidad, resaltando el positivo cambio que se hizo en el indicador tres y sus actividades correspondientes, que dieron más empoderamiento a las mujeres y más sostenibilidad a los recursos invertidos en este componente productivo. Por eso se puede valorar como altamente eficiente el avance de este resultado.

A manera de síntesis y como instrumento de ponderación cuantitativa que permite calificar el nivel de eficiencia en el logro de los resultados desde el análisis de los indicadores, a continuación, se presenta un semáforo con el nivel de avance de los diferentes resultados y de cada uno de sus indicadores, tomando como referencia el color verde que significa muy eficiente, el amarillo eficiente y el rojo poco eficiente.

<b>Resultado 1: Formación política</b>	
Indicador 1	

Indicador 2	■
Indicador 3	■
<b>Resultado 2: Incidencia jurídica</b>	■
Indicador 1	■
Indicador 2	■
Indicador 3	■
Indicador 4	■
Indicador 5	■
<b>Resultado 3: Rutas de autoprotección DDHH y territorio</b>	■
Indicador 1	■
Indicador 2	■
Indicador 3	■
Indicador 4	■
<b>Resultado 4: Gobierno propio</b>	■
Indicador 1	■
Indicador 2	■
Indicador 3	■
Indicador 4	■
Indicador 5	■
<b>Resultado 5: Economía propia</b>	■
Indicador 1	■
Indicador 2	■
Indicador 3	■
<b>Ponderación total</b>	■

Como calificación intermedia de la eficacia en el cumplimiento de los resultados se tiene una valoración de una eficiencia muy alta, lo mismo se puede colegir del análisis de cada uno de los indicadores, en 16 se tuvo un nivel de eficiencia muy alto y solo en 4 un nivel de eficiencia media, dando como ponderación general una alta eficiencia en este tópico.

### 2.2.2 ¿Se ejecutaron todas las actividades en cada resultado y se pueden verificar los productos generados?

En términos generales hubo un alto cumplimiento en la realización de las actividades comprometidas en el presupuesto del proyecto Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de la organización política y gobierno del pueblo senú de Antioquia. Casi todas las actividades fueron reportadas en el informe final como ejecutadas, aportando los productos y/o verificadores correspondientes que dan cuenta de ello. Se puede afirmar que la ejecución del proyecto fue eficaz con la ejecución de las actividades, por lo menos con la comprometidas después de la solicitud de modificación de rubros autorizada por el Gobierno Vasco.

Este asunto es muy relevante, porque sí bien se ejecutaron todas las actividades gruesas, a partir de la modificación de subvención aprobada durante la mitad del tiempo de ejecución

del Proyecto, los cambios fueron sensibles con relación a los propósitos y las metas de la formulación inicial.

En el primer resultado, se cumplió con las expectativas formativas y se incluyó una actividad muy importante como es la formalización de la propuesta de educación propia, a través del INDEI y la Institución Educativa Tranquilino Rosario, algo que le dio valor agregado a la sostenibilidad de la acción.

En el resultado 2, se realizaron muchas actividades necesarias para construir la ruta de litigio estratégico, pero como tal no se realizó una acción jurídica, aunque como valor agregado se insertaron actividades de protección y acompañamiento humanitario a comunidades afectadas por la conflictividad armada.

Para el resultado 3 se ejecutaron todas las actividades de protección y con la guardia indígena contempladas en la iniciativa original y se generó más valor agregado con encuentros municipales que fueron añadidos en la solicitud de modificación.

En el resultado 4 se presentaron cambios cualitativos muy significativos, porque de una figura de gobierno que implicara la gestión y la administración de recursos se pasó a una estructura política de coordinación, articulación y representación regional del pueblo senú, esta tampoco se pudo implementar antes del término de la ejecución del proyecto, tal como se tenía previsto, pero como valor agregado se tiene el cambio de asambleas zonales por un proceso de consulta y encuesta más participativo con visitas realizadas a cada una de las 72 comunidades.

El quinto resultado también sufrió un cambio cualitativo muy importante, porque de la conformación y formalización de dos asociaciones productivas que permitieran la comercialización de productos propios y que sirvieran como soporte financiero a las estructuras de gobierno y administración del orden zonal. Esta actividad fue modificada por el establecimiento de 15 fondos rotatorios administrados por los comités de mujeres, como valor agregado se puede argumentar que el cambio fortaleció la economía interna de las familias, el uso racional de los recursos por las mujeres y también el fortalecimiento de su autonomía económica.

Estas modificaciones solicitadas y aprobadas por el Gobierno del País Vasco afectaron los impactos en el contexto, la organización y los territorios, razón por la que se analizarán desde esta perspectiva en el respectivo acápite. Por el momento se puede concluir que el Proyecto fue ejecutado eficazmente en las actividades tal como quedaron a partir de las modificaciones, aunque esto también cambió en parte el sentido de algunos resultados esperados, en particular del segundo, el cuarto y el quinto.

### **2.2.3 ¿los medios que se utilizan permiten la mejor relación costos/beneficios para conseguir la ejecución de las actividades y los productos en los tiempos previstos?**

Para responder a esta pregunta, que hace realización al cómo, o a la eficiencia en que se realizaron las actividades, se construyó una matriz analítica, en donde a cada actividad

gruesa se le valoraron tres atributos: 1- Tiempo: que la actividad se haya ejecutado dentro de la fase correspondiente prevista en el cronograma. 2- Verificadores: que la actividad se haya realizado y aportado los respectivos productos o verificadores. 3- Costos: que el costo final de la actividad se ajuste a lo presupuestado, sin mucha variación en la subejecución o sobre ejecución resultante. El cuadro también refleja el flujo de la ejecución presupuestal según lo reportado para cada una de las tres fases del proyecto, lo que permite contrastar los tiempos de realización de las actividades y los de mayor ejecución de recursos por cada una de las fases, discriminado entre lo imputado al Gobierno Vasco y a la cofinanciación.

La matriz termina con dos columnas valorativas, en una se hacen los comentarios que argumentan la calificación cuantitativa que va en la columna final. La calificación oscila entre 3 y 0, en donde 3 es el valor más alto que una actividad puede obtener, si cumple con los tres criterios anteriores de: tiempo, verificación y costos; en consecuencia, la que solo reúna dos criterios tendrá la puntuación de 2 y si solo cumple con un requisito la puntuación será de 1 y en caso de no encontrarse evidencia de realización de la actividad el valor asignado será de 0, algo que solo se presentó en un caso. El resultado proviene de la sumatoria de la puntuación de todas las actividades y del máximo número de puntos posibles, con estos valores se aplica una regla simple de tres, arrojando así el porcentaje de eficiencia. Este se pasa por una escala en donde a partir del 80% hay un buen nivel de eficiencia, entre el 60% y el 80% sería aceptable, entre el 40% y el 60% sería regular, entre el 20% y el 40% deficiente y por debajo del 20% muy malo (ver matriz valorativa de la eficiencia anexa).

En conclusión, de 27 actividades gruesas analizadas, el máximo de puntos posibles sería 81, entendiendo que todas fueron ejecutadas a la perfección. En la sumatoria total la calificación del proyecto obtuvo 55, aplicando la regla de tres el porcentaje de eficiencia del proyecto en la ejecución de las actividades fue del 68%, por lo que se puede concluir que estuvo en un nivel aceptable de ejecución. El promedio general de las 27 actividades gruesas fue de 2.03, teniendo como margen de calificación 3 como máximo y 0 como mínimo.

**81----100%**

**55----X**

$$X = 5500/81 = 68\% \text{ de eficiencia}$$

**2,03 promedio calificación = Eficiencia aceptable**

El análisis cuantitativo por resultados da cuenta de que el resultado con más eficiencia en su ejecución fue el tercer resultado, el de fortalecimiento de rutas de autoprotección y defensa de los derechos humanos, obteniendo un porcentaje de eficiencia de cerca del 90%, siendo muy bueno. Los resultados de economías propias con un porcentaje de eficiencia del 75%, el cuarto de fortalecimiento de gobierno propio y el primero de formación están en valores similares al 68% de eficiencia general del proyecto, por lo que están en el segmento de una eficiencia aceptable. El segundo resultado, de incidencia jurídica tuvo una eficiencia del 50%, siendo el resultado más regular en términos de la realización de las actividades.

Otra forma de expresar el comportamiento de la ejecución de las actividades y la optimización en tiempos y costos por cada resultado puede ser a través del semáforo ya

utilizado, entregando el color verde a los coeficientes superiores a dos, el color amarillo a los que corresponde entre 1 y 2 y rojo por debajo de uno. Como se puede apreciar en el cuadro, tres resultados corresponden al color verde y dos a amarillo, el coeficiente general de 2,03, indica que el proyecto obtuvo un margen aceptable de ejecución.

<b>Resultado 1: Formación política</b>	2
<b>Resultado 2: Incidencia jurídica</b>	1.5
<b>Resultado 3: Rutas de autoprotección DDHH y territorio</b>	2.6
<b>Resultado 4: Gobierno propio</b>	1.7
<b>Resultado 5: Economía propia</b>	2.5
<b>Ponderación total</b>	2.03

#### **2.2.4 ¿En qué medida los proceso en la gestión administrativa del proyecto se ejecutan correctamente en los plazos previstos?**

Fueron varios los factores que influyeron para que el desempeño en la ejecución de las actividades no hubiese sido más eficiente. Uno de los principales fue el retraso en los tiempos de la realización del proyecto. Se pactó para desarrollar las actividades durante 24 meses y se terminó extendiendo hasta los 33. Otro elemento indicativo de los retrasos en la ejecución es que más del 50% de los recursos económicos se invirtió durante la tercera fase implementación de la iniciativa, esto a pesar de que los desembolsos fueron parejos en sus tres envíos.

Esta situación se puede justificar por las dificultades en la consolidación del equipo de trabajo. Casi la totalidad de las personas que hacían parte de la propuesta original no terminaron la implementación del proyecto. Esto dificultó el inicio de la realización de actividades, al igual que los cambios subsiguientes. Solo en la tercera fase se logró consolidar el equipo técnico, que a pesar de no contar con la experiencia dentro de la organización indígena de Antioquia que tenía el personal originalmente proyectado, mostró gran capacidad de adaptación y mantuvo el perfil del equipo técnico concebido en la propuesta inicial.

“No, entonces eso también fue muy lento. pues hasta tal punto que el primer año, prácticamente como tú dices, no hay ejecución, pero es que no hay un equipo propiamente constituido para el desarrollo del proyecto, dificultades en encontrar los perfiles de hecho, bueno, finalmente el equipo que queda ya en el fuerte del proyecto en el desarrollo fuerte del proyecto, es un equipo de personas bueno, bastante, no, no cercanas no de hecho a la organización como personas que vienen de otros ámbitos o de otros espacios laborales y una dificultad en encontrar perfiles adecuados al desarrollo del proyecto”. (Josune Fernandez).

Mientras se consolidaba el equipo y empezaba a despegar la ejecución, llegó la Pandemia del Covid 19 y esto obstaculizó aun más el desarrollo de las acciones. La mayoría de las

comunidades indígenas en Antioquia prohibieron el ingreso de personal foráneo en los meses en los que se aplicó el confinamiento más estricto. Actividades como las formativas y los encuentros se tuvieron que cambiar por modalidades virtuales, hubo mucho ingenio del equipo para continuar la operación durante la pandemia, a pesar de las enormes dificultades de conectividad en la zona rural. Esta situación también obligó a realizar un importante ajuste en el presupuesto, al tener que incluir los diferentes elementos de bioseguridad, obviamente no previstos, pero muy necesarios para mantener la operación del proyecto.

“Sí, yo creo que el asunto de la pandemia fue un asunto complicado y más en un momento fundamental del proyecto tuvo una en una época que estamos en la mitad del proceso de ejecución, siento que nos permitió dos cosas, fortalecer algunas de las actividades y entender que las comunidades no sólo es lo presencial, buscar herramientas y alternativas para llegar a las comunidades de maneras diferentes. Yo creo que eso nos movió a todos como OIA y como programas y no sirvió porque entendimos que en las comunidades también puede haber otras alternativas. Porque realmente muchas de las actividades se hicieron de maneras diferentes con plataformas de internet, pues se contrataron, se les consignaba a los gobernadores o se les recargaba los celulares se les acaba el casco urbano, donde había una sensibilidad mejor en el tema de internet y estos asuntos”. (Aleida Cadavid).

Otro factor relevante que afectó la evaluación de la eficiencia fue la distorsión que se presentó en los costos finales de algunas actividades, tal como se puede observar en la matriz anexa. No obstante, en términos generales, el análisis del costo final de las actividades reporta una sobre ejecución de 222 millones de pesos, utilizando la tasa de cambio promedio del informe financiero. Este porcentaje de sobre ejecución no es significativo y se debe aclarar que 154 millones de pesos están imputados a la cofinanciación y que los costos correspondientes a la subvención del Gobierno Vasco tuvieron una sobre ejecución de 68 millones de pesos en actividades.

En materia de personal el costo final fue por el valor solicitado, a pesar de las demoras en la constitución y las variaciones en el equipo técnico, la extensión del tiempo en 9 meses y una corrección de salarios de acuerdo con los perfiles, hicieron que este rubro se agotara en su totalidad.

### **3. EFECTOS SOBRE LAS POBLACIONES DESTINATARIAS**

Como se definió anteriormente, por efectos se deben entender los cambios positivos o negativos que el proyecto ha generado en las personas. Como principales grupos destinatarios el proyecto en su iniciativa original destacó a: las mujeres, los jóvenes en la oferta formativa, los que ejercen gobierno, la guardia indígena y los comités de economía propia. A continuación, se hace una valoración cualitativa de los usos que los grupos destinatarios hacen de los productos entregados por el proyecto. Esta es cualitativa por que

el análisis se hace a partir de las 20 entrevistas realizadas para la presente evaluación ex post.

### 3.1 Mujeres

El trabajo realizado con las mujeres indígenas senú fue transversal en la concepción y la implementación del proyecto. Como ya se analizó, hicieron parte de los diferentes indicadores de los objetivos y resultados del proyecto, al igual que hicieron parte de la mayoría de las actividades de este. Uno de los criterios y los indicadores más relevantes fue el alcanzar participación paritaria en los diferentes espacios formativos y de participación comunitaria y política. Esta meta se alcanzó, incluso, en actividades como el diplomado en Gobierno propio se logró una representación femenina del 60%. La mayor participación de la mujer se extendió tanto en los espacios locales, en los regionales y en espacios propios de mujeres. Si bien, en todas las comunidades no se tiene una participación paritaria, en términos generales el proyecto logró cumplir con esta meta, generando un efecto muy positivo en el ejercicio de lo público por parte de más mujeres.

También hay un acápite completo dentro de la Ley de Gobierno que está construida por y para las mujeres y se llama así, o sea, el acápite dentro de la Ley de Gobierno de mujer, que es donde se está reglamentando el 50-50 de la participación que van a tener dentro de distintos espacios.

“Porque desde el mandato se propuso que el 50/50 en los espacios de participación y ambos proyectos le apostaron a esto. Y hoy, hoy tenemos ya en las zonas desde lo local. Eso es una meta que hasta cierto está ya muy pareja. Si hay comunidades donde todavía, pues no vamos a decir que el 50 50, pero y logramos a través de todos esos procesos formativos que las mujeres pasaran de ese nivel, no es que si estos son mis derechos y yo ya no me dejo, yo no me dejo encerrar en la casa, ya yo no me dejo pegar. Pasamos de ese nivel personal a un nivel de incidencia comunitaria y de incidencia política, lo que facilitó que por ejemplo, ambos proyectos tenían mucha participación de mujeres. Ya no hablamos solo de las lideresas principales, sino que en las grandes asambleas participaban 100 120 mujeres que si no lo podían relacionar con años anteriores eran mucho menos” (Dora Barrera).

Otra de las líneas fuertes del proyecto fue el apoyo y acompañamiento individual y grupal para las víctimas de violencia basada en género y las víctimas del conflicto armado. En esta línea estaba el apoyo económico, pero también unos ejercicios muy interesantes como una guía de intervención psico espiritual que ayudara también a equilibrar como las apuestas que se han dado desde el mundo occidental en el equilibrio mental, emocional y psicológico. Esta era la línea de autocuidado y la promoción de los valores y el fortalecimiento espiritual de las comunidades.

“El fortalecimiento del liderazgo en las mujeres se trabajó en espacios de formación psico cultural integrando los senúes de las provincias de Urabá y Bajo Cauca y en estos encuentros se trabajaron línea comunes en derechos humanos y la protección

de la vida de las mujeres y todo lo que tenía que ver con la agenda política de las mujeres indígenas de Antioquia y la construcción de toda la red, también de mujeres que digamos que esa es una línea fuerte que venimos trabajando las consejerías, porque el mandato del Congreso pasado digamos que se propuso es el mandato transversalizar toda la línea de género por todas las problemáticas que se venían dando”. (Dora Barrera)

Un efecto muy importante en materia de participación política de las mujeres fue su mayor presencia en la esfera de gobierno propio. En el periodo previo y durante la ejecución del proyecto se ha presentado un incremento considerable de las mujeres en cargos de cabildos, siendo cacicas locales y mayores, a su vez son más las lideresas que participan en asambleas zonales y espacios de articulación política como el Comité Operativo Zonal del Bajo Cauca o en el Cabildo Mayor de Urabá.

“Tener ahorita cacicas municipales que antes no se había visto tener muchas cacicas en los cabildos de base eso, creo que eso y el apoyo que están dando economías propias solamente las mujeres, digamos enfocado en las mujeres es vital para ese empoderamiento que vienen presentando las mujeres, entonces creo que las cosas que quedan es eso; un empoderamiento muy fuerte, muy marcado, en mujeres y jóvenes, reactivar y recuperar la participación de los mayores en estos espacios” (Yenny Paola Gómez).

“Bueno, entonces ahí, en mi comunidad hace 2 años que ya había manera de elegir, ósea los caciques que venían y los otros dijeron, “Bueno, tú eres una mujer que siempre sale y todo, ah bueno, que se pongan los pantalones las mujeres” y yo les dije, bueno si, yo les colaboro yo voy, pero vámonos a votaciones para yo no coger así como de lleno, y me dijeron que si, bueno, cuando vamos a votaciones y todo, ósea, fue una sorpresa, porque cuando fuimos a elegir las directivas y todo, todas las aspirantes fueron mujeres, ósea fue una sorpresa que hasta los hombres quedaron ¿Qué pasó aquí?” (Berlides Montalvo)

El proyecto tuvo un efecto positivo en la proyección de la mujer hacía la participación en la esfera de lo público, incluyendo la esfera de gobierno en donde ha ganado porcentualmente una mayor representación en los años de ejecución de la iniciativa. Pero al interior del fortalecimiento de los grupos y espacios propios para las mujeres también se tienen resultados bastante positivos, porque se permitió el reconocimiento de las necesidades y los intereses de las mujeres en grupos primarios, pero también en asambleas entre las provincias de Urabá y Bajo Cauca, con el encuentro de más de 100 mujeres que construyen una agenda organizativa y de reivindicación de derechos propia. El proyecto arroja un fortalecimiento de los espacios propios de mujeres, muy importantes para su formación, el intercambio entre pares, la estabilidad sicosocial, y sobre todo el emprendimiento de proyectos productivos y de economías propias que es lo que más convoca a los grupos de mujeres.

“Allá hay un grupo de mujeres, que empezaron la apertura de que más mujeres se vinculen, porque la estrategia que se busca es que las mujeres se animen a trabajar, a



todas no les gusta, por lo menos trenzar, pero les gusta otra cosa y la idea no es solo generar dinero sino generar esa armonía entre las mujeres, osea, un espacio donde nosotras nos podemos formar, donde nosotras tengamos un espacio donde podamos tener esa comunicación, y que a veces dificultades y problemas que pasan entre nosotros poder ayudar a las compañeras, eso se busca, de que nos formemos y que a través de nosotras como clave fundamental para que se mantenga la cultura, para fortalecer y que nuestros hijos crezcan bajo la cultura de nosotros”. (Katty Peña).

La estrategia principal para facilitar el encuentro de las mujeres ha sido la conformación de los comités de mujeres. Son pocas las comunidades senú del Urabá y Bajo Cauca que no los tienen, aunque su desarrollo es muy dispar, hay comunidades que cuentan con comités de mujeres casi que desde su constitución, otros se conformaron a penas durante la ejecución del proyecto y obviamente no tienen el mismo nivel de experiencia, de cohesión y de organización de los ya consolidados. Sin importar el grado de desarrollo, el proyecto dio un importante aporte al fortalecimiento de los comités de mujeres, que son la base de la participación y la proyección de las mujeres en los diferentes roles comunitarios.

“Bueno, en el comité porque en el comité, siempre venía un comité, el comité de mujeres, pero como que no se interesaban cómo a les digo yo a ellas, cómo a depender de ellas mismas, de que nosotras vamos a hacer tal cosa para el beneficio de nosotras, y este comité si, y está formación si nos ha servido, porque si nosotras nos estamos formando para depender de nosotras mismas, aprender a hacer cosas que no saben, entonces si, nos ha fortalecido cómo pa’ despertar, ósea, ya estuvo bueno, vamos a trabajar, Ósea sin haber ningún proyecto si no que entre ellas mismas van a trabajar, entonces sí, fortalece bastante” (Berlides Montalvo).

Algunos comités de mujeres, 15 para ser más precisos, tuvieron la oportunidad de ser destinatarias del cambio de estrategia de pasar de constituir y formalizar dos asociaciones productivas, que buscan una proyección de las economías comunitarias hacia el exterior, a 15 fondos rotatorios, todos dispuestos, reglamentados y administrados por los comités de mujeres. Este cambio del destino de los recursos del proyecto, a fortalecer el trabajo con las mujeres desde la perspectiva económica, fue todo un éxito, no solo porque se fortaleció la economía interna de las comunidades también, porque se les da la confianza a las mujeres para que ellas mismas hagan de los fondos colaborativos algo sostenible.

En el pasado se han implementado muchos proyectos productivos con comités de mujeres, pero el valor agregado es que esta vez no se le dieron los insumos ni el destino de los recursos, con los fondos colaborativos las mujeres ganan en responsabilidad y en capacidades administrativas para que el fondo no se extinga y por el contrario, siga apoyando iniciativas de orden individual y colectivo que contribuyan a la autonomía económica de las mujeres y con ello a un bienestar de las familias, porque son las mujeres las más racionales con la administración de los recursos.

“Nos ha servido para tener, primeramente la responsabilidad, que nos hace trabajar como más unidas, porque anteriormente cuando no teníamos este proyecto trabajábamos por trabajar en cambio ahora que ya nos dieron esta plata ha sido una responsabilidad que hemos tenido como mujeres, ser responsable y sería porque, se

les ha dicho a las mujeres que se les ha prestado la plata y es que ese fondo, claro que es de nosotras pero tampoco vamos a acabar con el ¿Cierto? Bueno la plata que entra por ejemplo de intereses eso es para ese fondo que esta ahí, ya lo demás que uno saque fuera de eso ya uno si puede porque uno como trabaja tiene derecho, Cierto, pero no a comerse el emprendimiento que les dieron eso si es como sagrado”. (Marleny Santa cruz).

Respecto a los efectos positivos producidos por la implementación del proyecto en el grupo de mujeres, se puede concluir que estos fueron tal vez de lo más positivos de la iniciativa ya que no solo lograron importantes indicadores de la participación de las mujeres en los asuntos públicos, y una mayor representación y ejercicio de los asuntos de gobierno, el proyecto también impacto positivamente la vida de las mujeres que se formaron, que encontraron en los grupos de mujeres espacios para identificarse e intentar mejorar la calidad de vida de ellas y de sus familias y en especial, de aquellos que en los fondos colaborativos y en los comités que impulsan las economías propias han encontrado la responsabilidad de reproducir el capital colectivo para que este dé bienestar a más mujeres y sus familias. El fortalecimiento organizativo de los comités de mujeres sobre sale por encima de otras iniciativas asociativas al interior de las comunidades indígenas senú y así lo reconocen los hombres.

“Los hombres aquí en mi comunidad no hemos podido organizarnos así como las mujeres, nosotros siempre admiramos las mujeres porque las mujeres son una parte fundamental aquí en mi comunidad, una parte de fortaleza para nuestro proceso organizativo, ellas son cómo que las más organizaditas las que están en la jugada, las que están ahí haciendo su reunión y de ahí siguen los jóvenes, los jóvenes también hacen un trabajo importante acá, pero nosotros los caballeros, cómo dicen, nosotros el comité de trabajo, no nos hemos podido organizar así para trabajar cómo trabajan nuestras mujeres y nuestros jóvenes”. (Alfredo Rosario).

### **3.2 Jóvenes**

El trabajo con jóvenes se centró en el resultado formativo. El diplomado en Gobierno propio y administración de la Escuela Mario Domicó fue dirigido principalmente a la población joven de las provincias de Urabá y del Bajo Cauca. Los jóvenes vieron las tres cartillas construidas en el primer resultado y por ello para la OIA, el principal resultado del proyecto con sus jóvenes es haberlos podido formar en temas referentes a la cultura, a la ley de origen, al gobierno propio, al territorio, a los derechos humanos y a las economías propias.

“Logramos entregarle diplomados a 120 jóvenes, capacitarlos en temas de gobierno, en el tema de gobierno propio, en el marco de la política de gobierno y logramos con el proyecto, entregarles diploma a 120 jóvenes y ya con esa escuela lograron graduarse como promotores de gobierno propio”. (William Pertuz)

Pero es importante entender que la participación de la juventud en la escuela solo fue como estudiantes, los jóvenes asumieron el rol de formar jóvenes, sobre todo aprovechando aquellos que han realizado otros procesos de educación superior estimulados por la misma

organización indígena, como son los profesionales de la licenciatura de la Madre Tierra, programa formalizado en convenio con la Universidad de Antioquia.

Debido a la pandemia se debió modificar las metodologías formativas, fue necesario incorporar a la par de las clases virtuales el acompañamiento de dinamizadores que se reunían en las cabeceras municipales o en las comunidades con las y los alumnos, para solucionar inquietudes, orientar y evaluar los trabajos y en general, para hacer acompañamiento en campo en el proceso educativo. Este acompañamiento pedagógico fue realizado principalmente por jóvenes formados en este tipo de procesos con perspectiva étnica.

“Si bien habían unos mayores en el diplomado, pero que digamos que su mayoría el porcentaje es joven, y digamos no se vinculaban a los procesos y no porque no querían, sino porque nosotros tampoco le dábamos los espacios, yo he Mirado la mayoría de los caciques, no eran jóvenes, entonces decían, a quien llamamos y decían a los caciques, entonces esa vinculación a ese proceso formativo y eso posibilitó que salieran cosas importantes, porque también había participación de jóvenes que trabajaban en el tema de madre tierra por ejemplo, jóvenes que venían de sus cabildos, jóvenes que estaban en otros contextos, y ya digamos como se recreaba y se activaba esa participación de los jóvenes, eso ha logrado también a qué la juventud tenga más activos los procesos organizativos, en sus cabildos, y yo creo que eso sobretodo también que participen como caciques, en la junta, aunque los jóvenes también pusieron su parte crítica en el proceso que eso es válido, si, no se les estaban generando los espacios, y como empezaban a darle la oportunidad a los jóvenes como tal, la mayoría de los promotores que llevaban el proceso formativo también eran jóvenes, porque en el tema de la formación, de la instrucción política, en la pandemia, ya no se podían hacer encuentros presenciales, nos tocó utilizar una figura de dinamizadores diciendo, vea, usted va a acompañar a este equipo, usted se encarga de aquel otro, y muchos de ellos eran jóvenes entonces como que reclamaba esa participación, y yo creo que hasta el momento eso ha ido como dando resultados por qué uno va a las asambleas zonales y uno ve la participación activa de jóvenes por ejemplo de bajo cauca, jóvenes de Urabá”.

(Alexis Espitia)

El proyecto también permitió que se generaran espacios de encuentro para los comités y grupos de jóvenes, que si bien no son tantos como los comités de mujeres, en ambas zonas se dinamizaron fuertemente durante los últimos años, al grado que más del 60% de las comunidades senú de Urabá y Bajo Cauca tienen constituidos estos comités. A su vez, han logrado proyectar el liderazgo juvenil de las comunidades indígenas hacia otras instancias de participación diversa de la sociedad como fueron las campañas a los consejos municipales de juventud, ya que en estos espacios se debe garantizar la representación étnica. Los y las jóvenes también ha ganado que se les tenga en cuenta dentro de la estructura de algunos cabildos locales y otros espacios recientes como el Consejo Indígena Senú de Antioquia (COISA) y en los espacios provinciales. Se espera que la juventud gane más reconocimiento político y por eso han logrado que esta estrategia formativa pueda ser sostenible a través de fuentes de financiación pública como la Gerencia Indígena de Antioquia.

“Hemos pensado que la escuela juvenil de gobernanza indígena que estamos liderando desde la Gerencia Indígena pueda ser una de las escuelas que adelante, la escuela de formación política Mario Domicó creo que tiene que retomar esas banderas de formación política en termino de proyecto indígena de pa dónde vamos como en esto”. (Richard Sierra)

Uno de los elementos que el proyecto no logró cubrir, fue el de generar alternativas para que los jóvenes puedan encontrar en las economías propias y en los circuitos comunitarios posibilidades de ingreso. Si bien la educación en gobierno propio es importante para mantener y reproducir la cultura, si los y las jóvenes no encuentra formas de subsistencia dentro de las comunidades van emigrar a otros territorios o a las grandes urbes y todo ese esfuerzo formativo para el mantenimiento de la cultura se puede perder. Por eso la juventud reclama que junto a las mujeres se les tenga en cuenta en futuras iniciativas que les permitan fortalecer su economía dentro de las comunidades.

“yo creo que es importante que nosotros implementemos estos proyectos productivos para incentivar los jóvenes y que podamos dar producción a las comunidades, proyectos que puedan impactar y generar que ellos puedan tener empleo, el problema del empleo en las comunidades, por que por ejemplo en el pueblo senú, ¿Por qué estamos pasando tanta dificultad en el pueblo senú? Primero porque no tenemos un territorio, no hay territorio y si no hay territorio, ¿Qué va a haber? ¿Dónde van a cultivar? Lo poquito que hay ya lo tienen las familias, yo a veces miro los jóvenes así, porque no hay para implementar un proyecto productivo que pueda ser rentable para la comunidad, no hay tierra”. (William Pertuz).

### **3.3 Gobierno**

Uno de los efectos más significativos en la esfera de gobierno fue poder construir una figura política de articulación regional entre las zonas de Urabá y Bajo Cauca. Pero la construcción de este espacio de representación conjunta partió de un riguroso trabajo de identificación de las formas de gobierno y participación que se tenía en cada zona. Para esto se hicieron asambleas y consultas que permitieron establecer similitudes y diferencias, algo que evidenció que a pesar de ser un mismo pueblo, los senúes de Urabá y Bajo Cauca han tenido procesos organizativos y políticos diferentes, con temporalidades disimiles, algo que también imposibilitaba la construcción de una figura para la administración de recursos conjunta para las dos provincias.

“Lo que yo entendí, ese proyecto era el establecimiento del gobierno propio o sea nosotros ya veníamos con nuestro gobierno y lo que yo alcance era como fortalecer. Mira las dos provincias era como una integración más, era como conocer el gobierno. Estuvimos en un taller donde en eso, miramos la estructura de gobierno de Urabá y miramos la estructura de gobierno que teníamos nosotros, y nosotros contamos que teníamos Cacique mayor y que teníamos representantes de mujeres, representantes de hombres, representantes de comités de trabajo. ¡Y que Urabá no tenía esa estructura! Entonces ellos decían que le van a ver la estructura y que si a nosotros nos estaba yendo bien. Como cada dos meses nos reuníamos y entregamos

e integramos a todos los caciques y ahí el mayor nos daba la información que tenía que darnos y ahí construimos propuestas en el consejo zonal, eso lo hacemos cada dos meses en la comunidad y lo vamos rotando, o sea yo vi como ese intercambio”. (Rosiris Roqueme)

Y es que, por conflictos en la representación política en la estructura organizativa regional, la unidad del pueblo senú, entre las provincias de Urabá y Bajo Cauca se vio con muchos altibajos durante la ejecución del proyecto, siendo el Congreso Regional de diciembre de 2020, uno de los puntos más tirantes en la relación. Pero el proyecto no se rindió en la promoción de la unidad de ambas provincias y por eso el Consejo Indígena Senú de Antioquia (COISA), es uno de los principales productos para reconstruir la confianza entre ambas zonas y apostarle de esta forma a una figura política de coordinación y articulación que sirva para el diálogo y a su vez, para evitar que estas situaciones se repitan, con más y mejores espacios para la toma de decisiones conjuntas como pueblo.

“Este ha hecho su gran aporte han sido pues, como unificarnos entre las dos provincias, realmente este para mí me siento muy contenta porque uno ve acá, cuando uno viene a estos espacios, salen nuevas propuestas, una visión no solamente de uno, es una visión en pro de todas las dos provincias, eso ayudó en que nos hayan sentado, que nos hayamos hecho como desapegarnos de esos malos hábitos se podría decir de esa mala desarmonía que se ve”. (katty peña)

La ejecución del proyecto tuvo que sortear una serie de situaciones de contexto para la estructuración de una figura de asociación entre las dos provincias como: las coyunturas de las discusiones entre los liderazgos de las zonas de Urabá y Bajo Cauca, el poco número y la alta dispersión de las comunidades con resguardo titulado, el disímil desarrollo del proceso organizativo, las diferencias entre las estructuras de gobierno y coordinación al interior de las zonas. Estos elementos incidieron para que las comunidades optaran por un esquema asociativo más de coordinación y articulación política regional que administrativo, por lo menos desde la concepción de la Asociación de Resguardos del Decreto 1953, en últimas se optó porque COISA era esa figura de articulación política, pero se respeta la autonomía de cada provincia para que desarrolle y fortalezca sus propios espacios de gobierno y administración.

“Las figuras administrativas van por zona, y las figuras políticas si van a ser regionales, de todo el pueblo, eso fue la decisión que se tomó, nosotros en Urabá quedamos de que ahorita en este mes de febrero se haría la asamblea, porque fue un compromiso en el proyecto, y aunque sé cerro, quedamos con el compromiso como zona, de que cada zona debería estructurar su figura administrativa, nosotros ya lo tenemos más o menos pensado que es el cabildo zonal, pero que quedamos pendientes de hacer la asamblea general de la provincia de Urabá, para dejar estructurado eso, igual en bajo cauca, porque fue un compromiso que se hizo en la misma autoridad con el proyecto”. (Alexis Espitia)

Otro resultado desarrollado por el proyecto, que favoreció enormemente la labor de los gobiernos de las comunidades senú, fue el trabajo realizado por el componente de incidencia jurídica, que permitió acopiar una muy valiosa información sobre la situación en

materia de trámites de titulación de tierras y de registro de las comunidades senú ante las autoridades competentes. Sin duda esta es una muy importante herramienta para que los cabildos y la organización regional puedan continuar con las gestiones que permitan el reconocimiento de derechos étnicos y territoriales por parte del Estado.

“Del gobierno propio, bueno, yo, para mí, también nos ha fortalecido a nosotros como gobierno, porque son cosas de que uno va aprendiendo como ideas nuevas, ósea uno va viendo que ya, que ya si, nosotros podemos nosotros en esta formación, en estos proyectos, son cosas como les digo yo a veces en la comunidad, son cosas que si uno no sale no aprende, y en eso también lo fortalece mucho a uno, porque es que si nosotros salimos, nosotros aprendemos, por ejemplo a elaborar un proyecto, a exigirnos a nosotros, mire que en mi comunidad estamos así, entonces ya no nos da miedo y eso es ya más formación, porque hay muchas mujeres que son como muy tímidas, entonces hay un gobierno”. (Berlides Montalvo)

### **3.4 Guardia Indígena**

El proyecto permitió varios encuentros e intercambios de la Guardia Indígena de diferentes comunidades senú, en las zonas de Urabá y Bajo Cauca. Con ella se trabajó en una perspectiva que va más allá de la imposición de los reglamentos de convivencia de las comunidades, el reto que asumió el proyecto es que la Guardia se fortalezca en el control y la defensa del territorio, incluyendo todos los recursos que se encuentran en él. En algunas comunidades como El Pando, el proceso de amor al territorio y defensa del mismo se está realizando mediante la formación de semilleros infantiles de guardia indígena, que no hacen las funciones de control de los grandes, pero si crea sensibilidad sobre la Madre Tierra y la necesidad de protección, haciendo de esta forma más sostenible el proceso de autonomía territorial de las comunidades.

“Los guardias grandes tienen su coordinador, aquí tenemos un coordinador local y de aquí el coordinador mayor del municipio, también está aquí con nosotros, vive aquí, entonces ellos guían a los grandes y ya los niños yo soy el representante, el coordinador de guardia de los niños porque a los niños más que todo les estamos trabajando el tema ambiental. La Guardia grande, ella tiene, cumple un papel, una función, de cuidado del territorio, pero no lo hace como cuidado, sino como en cuidar, pero de revisar cómo mirar; qué territorio no este entrando digamos personas extrañas y eso, pero el tema de la guardia infantil, estamos enseñando el tema del territorio pero en el cuidado, el cuidado de fauna y flora, que hay que sembrar árboles, porque hay que cuidar el nacedero, por la quebrada, porque no podemos talar árboles por el tema del calentamiento global, el tema de reciclaje, el tema de basura, y eso le venimos mostrando a los niños, en cambio la guardia ya cumplimos otro papel, cómo de cuidar pero de cuidar que, qué territorio este no entre personas digamos ajenas a nuestro proceso”. (Alfredo Rosario)

“Algo muy valioso que está ocurriendo en bajo Cauca. Puntualmente es que hay procesos de formación con niños indígenas de la Guardia. Y yo creo que eso es importante seguirlo apoyando yo creo que eso es importante seguirlo construyendo, seguirlos tejiendo con ellos Y que sea un asunto que vaya precisamente de la

educación. Allí, el docente tiene mucho que compartir con los niños, con las niñas, ahí el docente tiene que mucho Ofrecer, proponer, desde la escuela para el proceso de la Guardia indígena infantil de ahí yo estoy seguro que van a salir caciques, van a salir cacicas, de ahí pueden salir consejeros, dirigentes políticos”.(Fernando Caisamo)

Otro aporte del proyecto además de las capacitaciones y los intercambios fue el tema de la dotación a la Guardia de varias comunidades en ambas zonas. A través de una dotación simple consistente en un chaleco distintivo y un bastón de mando, así como algunos instrumentos de apoyo, se ha logrado darle visibilidad, reconocimiento y autoridad a la Guardia Indígena.

“Antes no teníamos como visibilizar la guardia con su uniforme, con su chaleco, ya ahora vas a todas las comunidades Senúes y allá hay 5, 10. 15 guardias uniformados, y eso causa que se aplique la justicia y el gobierno, entonces uno mira las comunidades de hoy y ya hay ese respeto que antes no había, el guardia lo tenían como para ir allá a buscar agua a la represa y traerla para la comidas o para que fuera y trabajara en la actividad que se iba a hacer, ya hoy no, ya el guardia presta sus servicios como debe ser en la comunidad, porque está capacitado, y ya se identifica con un uniforme, con un bastón, con una dotación que le entregaron, entonces uno mira que esos fortalecimientos causan impacto en el proyecto, el tema de las estructuras políticas de gobierno, esto es algo que si hubo apoyo para eso, pero al cabo no se dio que esas estructuras quedaran completamente constituidas, formadas, quedaran formadas en la comunidad”. (William Pertuz)

### **Comités de economías propias**

Las economías propias fue uno de los temas más presentes durante la concepción y la ejecución del proyecto. En el diplomado de Gobierno Propio, tuvo una guía especial y uno de los tres módulos dedicados a esta temática. Es el grupo de los cerca de 120 alumnos de la escuela uno de los principales beneficiarios en el tema de economías propias que se transversalizó en varios resultados del proyecto. Las y los alumnos reconocen muy positivamente la didáctica utilizada y los contenidos desarrollados tanto en el módulo como en la guía, reivindicando la importancia que tiene el recuperar la economía propia para poder vivir una vida digna dentro de las comunidades.

“Las cartillas están bien hechas, sí tenían los temas que nosotros requerimos, pues los temas importantes, como te digo, el tema de la economía propia que para nosotros es importante y queremos que sean como, que sean como especial, porque de ahí se aprende muchas cosas de la economía propia de nosotros, donde podamos tener como ese mercado propio de nosotros, que podamos, que la comunidad y nuestro comuneros puedan entender que si podemos hacer economía propia de nosotros en otros territorios” (Alfredo Rosario).

De las principales estrategias concebidas por la iniciativa original, fue la conformación y fortalecimiento de los comités de economía propia en cada uno de los municipios en los que se ejecutó el proyecto. Además de la conformación, el proyecto posibilitó el

intercambio y los espacios de encuentro entre los comités por cada zona y la aplicación de herramientas formativas que fortalecieron el trabajo de planeación y fortalecimiento organizativo de estos.

Los comités de economía propia se conciben como un mecanismo para fortalecer la economía hacia al interior de las comunidades, con un enfoque que busca recuperar la producción ancestral y que ha asegurado la sobrevivencia del pueblo senú. Se trata entonces de activar los intercambios productivos entre las familias de las comunidades, asegurando primero el auto consumo y la seguridad alimentaria para luego pensar en excedentes que puedan ser comercializados. Con este enfoque, se busca la autonomía económica de las comunidades disminuyendo la dependencia de productos externos, que debido a la intermediación se convierten en consumo de alto costo para las comunidades indígenas.

“Nosotras antes veníamos trabajando con artesanías, nos enfocábamos con artesanías, porque yo también hago parte al comité de economía propia, entonces ahí también nos empezaron a enfocar y nosotros cambiamos, bueno de aquí cuando fuimos beneficiadas cambiamos también a lo que es el tema de alimentación, entonces nos enfocamos por sembrar Maíz, Yuca y como son alimentos criollos también trabajamos con Cerdos, una cerda de cría pero que fuera criolla, en esos tres y también en las artesanías”. (katty peña)

Este cambio cualitativo en el enfoque de la economía comunitaria es tal vez uno de los principales efectos positivos en el grupo de destinatarios de los comités. De hecho, el proyecto original tenía un énfasis muy fuerte en la comercialización de productos en las dos zonas, por eso se preveía la constitución y formalización de dos estructuras asociativas, estrategia que fue abortada a la mitad de la ejecución del proyecto, debido a las dificultades de organizar figuras comerciales en los difíciles tiempos de pandemia, con una economía que no daba mucho margen a la sostenibilidad de estas estructuras.

El cambio de enfoque del proyecto fue muy importante al concentrarse completamente en las economías propias. Se trabaja en la idea de no vender los excedentes que no se tienen, sino que primero hay que fortalecer la producción y el consumo interno de los hogares, para luego proyectarse a la comercialización en un mercado que igual va a ser muy difícil y que en un principio no va a garantizar la seguridad y la autonomía alimentaria de las comunidades. Este viraje permitió fortalecer el trabajo entorno a la idea de privilegiar una producción agropecuaria que primero dé bienestar a las comunidades, y luego cuando se puedan generar excedentes se puede dar la expansión hacía un sólido proyecto de comercialización, por eso la seguridad y la autonomía alimentaria se convirtió en el eje esencial de las economías propias y así lo entendieron los integrantes de los comités.

“Ahí nos hablan de muchas iniciativas de Economía propia, dónde podemos nosotros hacer, el sembrar los productos, y nosotros mismos venderlo, porque nosotros, el pueblo Senú, por lo regular lo que cultivamos lo hacemos meramente para el consumo, no para para requerir fondos ni nada, sino meramente para el consumo, entonces que conecte con estas capacitaciones, cuándo comienzan a hablar de economía propia nos dan la oportunidad para que tengamos alimentos, para consumo, pero que también podamos vender para tener una parte económica



para la familia, entonces eso ha sido un aprendizaje excelente y ya le estamos trabajando porque también el proyecto fortaleció al grupo de mujeres, que como despertándole esa iniciativa para que podamos tener economía propia de nuestro territorio”. (Alfredo Rosario)

Precisamente, cambiar la destinación de los recursos de inversión de la formalización de dos asociaciones comercializadoras, para ser destinados al fortalecimiento de las economías al interior de las comunidades, fue un gran acierto dentro de las modificaciones que tuvo el proyecto. Y qué mejor grupo para asegurar que los recursos se reproduzcan para garantizar mayor bienestar a las familias senú que las mujeres. 15 comités de mujeres se articularon con los comités de economía propia para construir y reglamentar en términos generales los fondos colaborativos. Se decidió entregar el dinero en efectivo, 3 millones de pesos a cada comité para que los invierta de la forma más conveniente, evitando que el fondo se extinga. Esta responsabilidad entregada a las mujeres les dio más confianza y más autonomía sobre la administración de los recursos, siendo esta estrategia implementada en la tercera fase del proyecto exitosa.

“Ya ellas se van a sus grupos a socializar el acuerdo y a darle ya su toque, digámoslo así, del grupo, porque como fue un marco general que se hizo del acuerdo ya ellas van al grupo a ver, a definir por ejemplo, que líneas de préstamo van a hacer en el grupo, si van a cobrar intereses que porcentaje de interés, por cuánto tiempo cada línea de préstamo que se haga al grupo, o de manera individual, o sea todo eso se define y luego pues nuevamente ya definimos los acuerdos, organizan ya como queda cada uno y ya si se les entrega el recurso para continuar con ese fondo colaborativo, es decir, ese fondo es una estrategia para fortalecer el proceso organizativo y a la vez también el tema económico de las mujeres de esas comunidades que se acompañaban en el proyecto”. (Juan Carlos Castro)

Se puede hablar del éxito en el cambio de estrategia por los efectos positivos que esta forma de inversión ha tenido principalmente en las comunidades y en las familias. Los fondos colaborativos han servido para realizar créditos para emprendimientos económicos individuales, a tasas asequibles para las mujeres de la comunidad, y que se han destinado especialmente para cosechas, cría de especies menores como cerdos y gallinas, la compra de materia prima para artesanías, entre otras actividades económicas que han impactado de forma muy positiva la calidad de vida de las mujeres senú.

“Una muchacha por ejemplo por allá prestó para sembrar maíz, cosecha, y ella dijo, “a mí me pareció bien el proyecto porque yo tenía era pensado de irme a trabajar” porque ella es una muchacha que tiene dos hijos y sola, ella me dijo, con esta platica yo pude sembrar mi cosecha y ya, no salí de la comunidad, no me fui para otro lado, así que por eso a mí me pareció muy bueno ese proyecto, porque aquí estamos trabajando todos”. (Marleny Santa cruz).

Además del efecto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, la estrategia de los fondos colaborativos o rotatorios también tuvo un impacto muy positivo en el mejoramiento de la capacidad organizativa de las mujeres, sobre todo lo relacionado con las economías propias y el emprendimiento. Los comités de mujeres adquirieron en

concreto, capacidades para la reglamentación de proyectos económicos colectivos, mayor capacidad para la administración de recursos, mayor responsabilidad con el mantenimiento del capital productivo y mayor organización empresarial.

“Creo que se avanzó cantidades en la organización de las mujeres, en su estructura, en su concepto de empresa. Creo que ya tiene una realidad que vendemos algo y reinvertimos en lo mismo. Dejamos algo para volver a comprar y tener como una materia prima, cierto, Yo creo que estos avances se hicieron que tengan un fondo que se auto presten ellas y que en ciertas necesidades”. (Aleida Cadavid)

#### **4. IMPACTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN ZONAL Y REGIONAL**

Como se definió en la primera parte del texto, en el acápite de impactos se analizan las transformaciones que el proyecto generó en los contextos del pueblo senú, al igual que los cambios dentro de las estructuras organizativas tanto zonales como regional.

Para comprender los elementos sobre los que el proyecto tuvo impacto en los ámbitos descritos, es necesario tener presente lo que se quería impactar desde la concepción original de la iniciativa. Es importante resaltar, que a pesar de que desde hace varios años se habían presentado proyectos en alianza entre OIA y Mugarik Gabe a la cooperación vasca, y varios fueron aprobados, esta era la primera ocasión en que la iniciativa se dirigía completamente al pueblo senú. Diferentes situaciones influyeron para que se presentara una iniciativa exclusivamente para este pueblo, con resultados en diferentes ámbitos que la hacía tener una perspectiva integral.

Las comunidades senú, principalmente del Bajo Cauca, atravesaban una compleja situación en materia de derechos humanos. Esto provocó que organizaciones sociales y políticas del pueblo vasco se solidarizaran con esta situación, incluso aceptando a líderes del Bajo Cauca amenazados dentro del programa de acogida temporal. La solidaridad con la difícil situación también movió al Parlamento vasco que estuvo en misiones en terreno verificando las denuncias de los líderes y organizaciones sobre la crisis humanitaria que atravesaban estas comunidades senú. Por eso se vio por parte de la OIA y Mugarik Gabe la posibilidad de presentar una iniciativa con posibilidades de ser aprobada con los temas de derechos humanos y gobernanza de las comunidades indígenas senú.

“Eso fue un poco acordado también con la OIA y bueno, vimos la oportunidad por toda la trayectoria con el programa de protección, por la situación del pueblo senú, muy específicamente en el Bajo Cauca, la situación de derechos humanos en el Bajo Cauca cada vez más acentuada (...)y luego, es verdad que todos los vínculos han sido por el programa de protección, porque había estado aquí Richard y Benito, el parlamento y el gobierno Vasco habían estado en Bajo Cauca, pues había aquí también una sensibilidad que nos hacía pensar que podría haber interés por parte del gobierno Vasco también en financiar un proyecto con el pueblo senú”.(Josune Fernández)

En esta oportunidad se trataba de una iniciativa que repetía los socios, la OIA y Mugarik Gabe, y la fuente de financiación principal: el Gobierno Vasco, pero la población y el ámbito geográfico de actuación eran relativamente nuevos, las comunidades senú de Urabá y Bajo Cauca. Una vez definido el público destinatario y el ámbito territorial de actuación, la discusión para la estructuración de la propuesta giró en torno a los asuntos en los que se requería generar un mayor impacto, algo fundamental para poder realizar el análisis, es la pregunta para qué se concibió el proyecto. Josune Fernández, encargada de la formulación de la iniciativa por Mugarik Gabe sintetiza los propósitos que orientaron la elaboración y la implementación del proyecto:

“Bueno, pues claro, realmente lo que queríamos hacer así a grandes rasgos, lo que queríamos incidir como decía al inicio, es en el contexto de la situación de violación de Derechos Humanos en el pueblo senú, tanto en el Bajo Cauca como en el norte de Urabá y para ello la situación deseada, la situación soñada, para frenar y evitar el desplazamiento y la dispersión, todo el daño que genera esto a la cultura del pueblo senú y para poder mantenerse en el territorio. Bueno, era el fortalecimiento o sea un Gobierno constituido, un Gobierno fortalecido, un Gobierno que sea capaz de liderar, gestionar, de recoger a la comunidad, también de interlocutar con el ámbito político no indígena, con los actores armados, con el sector empresarial, un Gobierno indígena capacitado para hacer esas interlocuciones, en representación y en conexión desde la parte comunitaria y la base de la comunidad del pueblo. Para ello todo el proceso de bueno, pues es un pueblo senú, necesita primero identificar y reconocer cuál es su forma de Gobierno, se han venido desarrollando una forma de gobierno, pero vamos a tomarnos el tiempo de pensar y de trabajar y de reflexionar y de construir esta forma de Gobierno, y todo el acompañamiento formativo para ello, el liderazgo, la necesidad de conocimiento de la situación de Derechos Humanos y muy importante, el territorio y el reconocimiento como pueblo senú. Todo esto veníamos sabiendo que estaba atascado en la dirección de etnias en no sé dónde, procesos atascados de reconocimiento de las comunidades, pueblos senú en un reconocimiento de los resguardos. Claro, el pueblo se va vinculado a un territorio, entonces el reconocimiento de ese territorio y el poder defenderlo, decir bueno aquí no es señores. A partir de aquí ustedes no entran. Bueno la importancia que se ha identificado entonces el deseo era ver esas comunidades reconocidas, pueblos indígenas en las titulaciones de los resguardos, esa formación en derechos humanos para poder gestionar, poder dialogar, participar en los espacios de interlocución mixtos, y bueno, pues siempre hace falta la economía, el componente económico para el sostenimiento como pueblo y el sostenimiento del Gobierno, yo creo que así a grandes rasgos, esa era la misión, el deseo del impacto que queríamos ver al finalizar el proyecto”. (Josune Fernández).

De este testimonio se puede desprender la importancia que el tema de derechos humanos y gobernanza territorial tuvo en la justificación de la iniciativa. Fue por el tema de derechos humanos que las comunidades senú se hicieron visibles y esta situación fue una justificación muy fuerte dentro de la pertinencia del proyecto. Esto es plenamente comprensible, después de la firma de los Acuerdos de Paz de La Habana, el Bajo Cauca fue una de las zonas del país en donde los actores armados intensificaron su confrontación por el control territorial de zonas que dejaba las FARC EP y que no controló el Estado ni civil y

militarmente. En el Urabá, si bien no se tuvieron las graves consecuencias humanitarias observadas en el Bajo Cauca entre 2018 y 2021, durante este periodo sí ha soportado el control hegemónico del grupo armado no estatal más fuerte en la actualidad en Colombia, control poblacional y territorial que impide el ejercicio de la autoridad propia de forma autónoma y que amenaza a las comunidades con otras vulneraciones como el reclutamiento y utilización de niños, niñas y adolescentes, limitaciones a la movilidad, constreñimiento a libertades como la de libre asociación, entre otros.

“Veníamos atravesando una situación bastante difícil con el tema del conflicto armado y sobre todo en la región de bajo cauca, y una situación invisible en el norte de Urabá en todo el tema del reclutamiento de los jóvenes, de ese impacto que estaba generando el conflicto alrededor de las comunidades pero que realmente no se hacía visible, y frente a eso, ver cómo las mismas autoridades a las comunidades se les daba las herramientas del fortalecimiento del gobierno propio y ayudaran a enfrentar esa situación de impacto como el conflicto armado en el bajo cauca y en la zona de Urabá, y también de generar una capacidad en las mismas autoridades, sobre todo en el tema administrativo, por eso se pensó en el diplomado en gobierno y también de una estructura que en su momento lo llamamos el sistema de Gobierno propio en el pueblo senú, que era fortalecer esas estructuras propias y que las autoridades propias también pensarán cuáles tipos de estructuras se podían implementar en articulación con la organización. (Alexis Espitia)

Teniendo presente este contexto, y el que vivían otras comunidades emberá principalmente en el Atrato Medio y el Occidente antioqueño, el proyecto previó el tercer resultado con varias actividades en materia de prevención, protección y atención a población víctima del conflicto armado, en particular familias afectadas por las amenazas y el desplazamiento forzado. Las acciones implicaron el fortalecimiento de los sistemas de documentación de las denuncias de vulneraciones de derechos humanos y la interlocución con diferentes actores para este fin.

El impacto de las actividades es altamente positivo para la organización a nivel regional, porque el proyecto permitió la actualización del manual de prevención y autoprotección para todas las comunidades indígenas de Antioquia y la realización de espacios de discusión interna que hace buen rato no se convocaban como el Comité Indígena de Paz de Antioquia, La Mesa de DDHH de los pueblos indígenas de Antioquia, La Mesa de articulación interjurisdiccional, mesas con personeros y con otras entidades administrativas encargadas de la garantía y protección de los DDHH, todos espacios muy importantes para la denuncia y exigibilidad de derechos humanos de los pueblos indígenas de Antioquia y que con una gestión adecuada pueden continuar siendo espacios de interlocución permanentes, por lo que también se puede valorar como sostenibles los espacios y las acciones realizadas en esta materia.

El otro impacto positivo del proyecto en materia de derechos humanos fue más significativo a nivel zonal y en particular en las comunidades y las familias que tuvieron una afectación directa por actores del conflicto armado. La estrategia consistió en la realización de comisiones humanitarias acompañadas por la institucionalidad, allí se hizo el acompañamiento a las comunidades vulneradas y en riesgo de seguir siendo victimizadas,

este pretendía disuadir a los actores armados para que cesaran las hostilidades contra la población civil y así evitar desplazamientos forzados. Pero en muchos casos, los desplazamientos se consumaron debido en parte a que el Estado colombiano no atendió los llamados a la protección colectiva, hechos también desde la incidencia jurídica del proyecto. Muchas familias que migraron a la ciudad de Medellín tuvieron un acompañamiento directo y atención humanitaria, con recursos destinados desde el proyecto, teniendo un impacto muy importante en estas familias que lo perdieron todo y quedaron en su momento en una difícil situación humanitaria.

“Y nosotros agradecemos mucho a Mugarik y al país Vasco por esos aportes. En derechos humanos pues, fue una forma coyuntural que suplió mucho a las comunidades, porque la verdad en medio de la pandemia, en medio del conflicto de muerte selectiva de masacres pues, fue bastante alivio para las comunidades, y no solamente para las comunidades del pueblo indígena senú, sino que también se abarcó a los emberas, en el caso de Murindó, el caso de Dabeiba y todo lo que ha pasado también en medio del conflicto por medio de derechos humanos también se pudieron hacer misiones de ayudas humanitarias a esas zonas”. (Benito Santero)

“Estas misiones humanitarias se hicieron en San Antonio 2, en Caucasia, se hizo una en Arboletes en el resguardo y el tema del reclutamiento, se hizo una en el municipio de Murindó con el de minas antipersonas, las amenazas a líderes allá en Murindó, una en la Blanquita del municipio de Frontino, también por el mismo tema, de las minas antipersonas y amenazas de líderes, entonces ahí pudimos hacer una misión. Si, tuvimos la oportunidad de entregar ayudas humanitarias por parte del proyecto y por parte de Mugarik, por otros proyectos que se presentaron también a las familias del bajo cauca como en el municipio de Cáceres y el bagre, se le entregó acerca de 380 familias y estuvimos gestionando con Mugarik y del proyecto también se apoyó mucho el tema de los desplazamientos y muchas familias en el tema del minado”. (William Pertuz)

Siguiendo el orden de los impactos esperados, según el testimonio de Josune Fernández, el fortalecimiento del gobierno propio, tanto en la base comunitaria como en figuras de integración, articulación, administración y representación del pueblo senú de Antioquia, tuvo un lugar muy preponderante dentro del proyecto, destinando las actividades del cuarto resultado en función de este propósito, además del primer resultado, con el diplomado en Gobierno propio y territorio de la Escuela Mario Domicó.

En la formulación del proyecto, los consejeros senú de Urabá y Bajo Cauca tenían una preocupación por las estructuras de gobierno y principalmente de representación como pueblo al interior de la organización indígena de Antioquia. La perspectiva étnica como pueblo senú se ha diluido al interior de la organización regional, por lo que prácticamente los procesos de Urabá y Bajo Cauca han caminado rutas diferentes. Entonces uno de los principales impactos esperados en la estructura regional, es que todo el pueblo senú de Antioquia encontrara una figura que no riña con la asociación de cabildos pluriétnica regional, en este caso la OIA, la cual se rige por el Decreto 1088 de 1993.

Una de las necesidades crecientes ha sido que las instancias organizativas y de coordinación que se definan, puedan asumir funciones administrativas y de gestión de recursos para el bienestar de las comunidades de base. Esto adquiere especial interés a partir de la expedición del Decreto 1953 de 2014, que entrega la administración directa de los recursos del Sistema general de participaciones en el presupuesto de la Nación, que permite que figuras de entidades territoriales indígenas, como los resguardos o las asociaciones de estos puedan recibir, administrar y ejecutar directamente estos recursos públicos, más teniendo presente que ya son 16 resguardos senú cuyos recursos son administrados por las alcaldías locales, dinero que se ve reducido y condicionado a la voluntad política del alcalde de turno y de los operadores favorecidos por estos.

“Y la figura asociativa por medio del decreto 1953 que era todo el tema de la asociación de resguardos, a nivel departamental, la asociación de resguardos Senú, apoyar y fortalecer la organización, pero también en esa vía por ejemplo de la administración de los recursos y de hacer gestión propia a nivel territorial, y hacer un poco más visible el tema senú, todo eso en articulación con la organización”. (Alexis Espitia).

Pero los conflictos por el ejercicio de la representación política regional del pueblo senú se incrementaron considerablemente durante la ejecución del proyecto, la coyuntura fue el último Congreso Regional Indígena de Antioquia, en donde no hubo posibilidades de encuentro y las confianzas quedaron lesionadas entre ambas provincias. Esta situación provocó que la búsqueda de una figura política y administrativa para el pueblo senú entrara en pausa y que en últimas no se le apostara a una asociación de resguardos de carácter regional, se optaría por figuras zonales, para Urabá y Bajo Cauca, de manera autónoma.

“Porque íbamos muy bien en el tema de la asociación de resguardos, listo, vamos a gestionar la asociación de resguardos en bajo cauca y Urabá, eso ya estaba claro, sin embargo, después de que pasó el congreso incidieron otros proyectos en el marco de este proyecto, y dicen entonces no, ya no le vamos a caminar a esto, vamos a caminar a la asociación de resguardos pero cada quien en su zona, Urabá con su zona, bajo cauca va con la de él, cada quien con lo suyo, y ahí fue en dónde se tomó la decisión, Bajo cauca va con la asociación de resguardos porque si bien fue una meta general de pueblo, pues si no podemos cumplirla cómo pueblos, cumplámosla como zonas”. (Alexis Espitia).

Al final del proyecto no se aprovechó la oportunidad para la estructuración y formalización de una instancia que permitiera la gestión y la administración de los recursos propios, por lo menos en los términos planteados en el Decreto 1953 de 2014, por lo que en esta perspectiva no se logró un impacto en la estructura regional de administración de recursos de las comunidades del pueblo senú. Pero no solo se trataba de una figura administrativa de gestión de recursos, también el propósito del fortalecimiento del gobierno propio implicaba la construcción de una figura de coordinación y articulación política y organizativa entre las comunidades senú de las dos provincias, de Urabá y Bajo Cauca, espacio inexistente y que dada las dificultades de diálogo y entendimiento político para llegar a acuerdos en el último

Congreso indígena de la OIA, cobró mayor relevancia para retomar los pactos de unidad como pueblo.

Por eso al final de la ejecución del proyecto, y en un acto de reconocimiento de los errores, de pasar la página de los conflictos por representación política entre ambas provincias, se optó por caminar hacia el respeto de las formas tradicionales de gobierno y estructura organizativa que tiene cada zona, optar por la misma forma en cuanto esquemas asociativos para la gestión y administración de recursos, al mismo tiempo que, se reconoce la necesidad de una figura de coordinación y articulación política regional que les permita dirimir los conflictos y las posiciones como pueblo, por la vía del diálogo interno. En esta medida se optó por la constitución y conformación del Consejo Indígena Senú de Antioquia (COISA), como esa instancia de coordinación política regional que permite la definición de posturas como pueblo étnico de Antioquia, que integra a ambas provincias. Pero el impacto de la configuración de este importante espacio político también es algo limitado con relación a las expectativas originales del proyecto, ya que como indicador se esperaba la implementación de esta instancia al final del mismo y solo se llegó hasta su aprobación.

En suma, respeto a la constitución de figuras asociativas y de fortalecimiento del gobierno regional del pueblo senú de Antioquia, no se logró un impacto en el tema de asociaciones que permitieran la administración y gestión de recursos pero se avanzó, con una consulta de base muy democrática en terreno, en cada comunidad, en una figura de coordinación y articulación política entre las dos provincias como es el COISA. A pesar de este avance significativo, la figura que permita la administración de recursos y la formalización de las estructuras políticas zonales es una asignatura pendiente, que queda para las acciones de sostenibilidad del proyecto, pero de lo cual es consciente la Gerencia Indígena, que tiene destinados fondos para la organización de asociaciones de las que trata el Decreto 1953 de 2014.

“Se toma la decisión de crear la figura política del COISA, porque dijimos si bien es cierto que hay una figura administrativa que nos junte, si debe haber una figura política que nos tenga que juntar y esa es la figura del COISA, es un espacio mucho más político, se piensen las figuras políticas para donde van los Senús y como debería ser la situación, si bien no nos juntamos en el tema administrativo, nos juntamos en el tema político, ese escenario tiene que ser de gente muy respetable y responsable, que pueda dar línea política en cada una de las áreas y darnos de cómo debe ser el proceso político de todos los senú, ahí está el COISA, y eso a nivel ya administrativo, ya lo que es una figura para el manejo de recursos, ya se tomó la decisión también, en la última asamblea de que Urabá va a pensar en una figura mucho más administrativa, ya nosotros tomamos esa decisión de qué íbamos a volver con el cabildo regional, o el cabildo zonal que es una figura administrativa, y que bajo cauca también va a tener su figura administrativa, cada una la va a haber por zona”. (Alexis Espitia).

El otro impacto muy positivo que entrega el primer resultado, de formación del proyecto, en materia de gobierno, es la construcción de tres módulos y la entrega de estos a 108 estudiantes formados en el diplomado de Gobierno propio y territorio. Además de las metodologías y los contenidos consignados para la posteridad, la réplica de los estudiantes

en la comunidad y un importante ejercicio de sistematización, la formalización de la Escuela Mario Domicó del INDEI y la habilitación de la Institución Educativa Tranquilino Rosario de la comunidad senú de El Pando, evidencian la inclusión muy pertinente de una actividad que le da sostenibilidad institucional al proceso de formación de gobernantes locales y en general de un liderazgo capacitado en los asuntos comunitarios, denotando un impacto muy positivo tanto en la sostenibilidad de la formación del liderazgo del pueblo senú en Antioquia.

Siguiendo el orden de la importancia de los impactos que se perseguían con la formulación de la iniciativa original, según el relato de Josune Fernández, la defensa del territorio y el reconocimiento de las comunidades senú por parte del Gobierno Nacional eran un propósito fundamental, para lo cual se destinó el segundo resultado, denominado incidencia jurídica, pero que buscaba objetivos superiores como el del litigio estratégico.

El proyecto logró un impacto muy significativo en la sistematización de información relativa al estado de la formalización del territorio de la mayoría de las 72 comunidades senú de Antioquia, en cuanto a disposición de territorio, estado del trámite ante la Agencia Nacional de Tierras, información demográfica, sobre el suelo, sobre los estudios etnológicos, etcétera, el proyecto deja un muy buen acervo documental sobre el estado en que se encuentran los procesos de titulación, pero además, el estado en que se encuentran los procesos de reconocimiento étnico e inscripción ante la Dirección de Asuntos Indígenas y Minorías del Ministerio del Interior, que se ha mostrado apático al trámite de estos procesos con la población senú.

Si bien se avanzó en el acopio de información, en mesas técnicas con las entidades públicas concernidas, en derechos de petición y la activación de mecanismos disciplinarios contra funcionarios renuentes, la realidad es que durante el periodo de ejecución del proyecto no se logró avanzar en ninguna acción de litigio estratégico que permitiera que los jueces obligaran a las autoridades administrativas a resolver situaciones de derechos colectivos del pueblo senú de Antioquia, que aún siguen siendo aplazadas, y que son vitales para el bienestar de estas comunidades.

“Nos da evidencia de que si están ahí, entonces básicamente se avanzó solamente hasta ahí, pero ya hablando de acciones completas jurídicas, ante jueces, demandas, tutelas y ese tipo de cosas, realmente no se avanzó, ahí si creo yo que hubo como una situación, también como de articulación entre las mismas autoridades, la consejería, la misma coordinación jurídica que no hubo como esa situación porque se le pidió mucha información a las comunidades, algunas mandaron y otras no, entonces si hubo un tema de descoordinación ahí frente a ese asunto, porque se quedó solamente en la recolección de datos e información, pero más no ya en el caso concreto, de una acción jurídica o una acción de tutela”. (Alexis Espitia)

Con relación al quinto resultado, las economías propias, los impactos también muestran una dicotomía similar a los anteriormente comentados. De un lado, hay un impacto muy positivo en la conformación de los comités municipales de economía propia, en la elaboración y la instrucción de un módulo sobre economías propias en el diplomado de Gobierno propio y territorio, y en especial, en el cambio de enfoque de un modelo de



comercialización externa de la producción hacía un fortalecimiento de los circuitos económicos endógenos de las comunidades, con el establecimiento de los fondos colaborativos, que al ser administrados por los comités de mujeres, reforzaron la intervención de la perspectiva de género del proyecto, modificación que generó gran valor agregado a la implementación de la iniciativa que tenía mucho énfasis en el trabajo con las mujeres.

El acertado cambio de estrategia hacía las economías familiares con los fondos colaborativos administrados por los comités de mujeres, según las condiciones en que se ejecutaba el proyecto, generó un impacto en la estrategia zonal. Aunque se mantuvieron los comités de economía propia municipales y se amplió la estrategia local con los 15 fondos colaborativos administrados por las mujeres, la propuesta inicial de dos asociaciones o cooperativas, una por zona, que apoyaran la comercialización de productos, generando excedentes que aportaran al mantenimiento de las estructuras de gobierno zonal, no se logró. La apuesta por una estructura económica que promueva la comercialización de la producción propia y que aporte al sostenimiento de las estructuras de participación comunitaria y de gobierno local y zonal es una asignatura que queda pendiente para las acciones de sostenibilidad del proyecto.

#### **4.1 Sostenibilidad**

La sostenibilidad se puede evaluar a partir de la utilidad de los productos que se entregaron durante el proceso en la perspectiva de que estos puedan seguir siendo usados después de terminado el proyecto y por un periodo amplio. También considera algunos productos importantes cuyo uso posterior al proyecto es necesario, pero no se puede garantizar con los recursos propios de la organización y de las comunidades. A continuación, se hace un balance sobre la sostenibilidad de los principales productos de los 5 resultados, en su orden respectivo.

El primer resultado, sobre formación, entrega productos altamente sostenibles. La gestión del conocimiento y su divulgación siempre será una estrategia para que la cultura perviva en el tiempo. En el caso del diplomado, se realizó un diseño muy completo que además integró la publicación de módulos, elaboraciones que quedan para la posteridad, para el proceso de continuar educando en gobierno, territorio y economías propias. La adición de una actividad como la formalización del INDEI y la habilitación de la Institución Tranquilino Rosario, sirvieron para fortalecer la sostenibilidad de esta acción, porque además de metodología y contenidos, se garantiza la prestación de una institución formal con infraestructura acreditada y ubicada en zona rural, dentro de un resguardo indígena, algo que es un hito en el departamento de Antioquia. Esto hace parte de los esfuerzos del legado de Guzmán Caisamo por construir un sistema de educación propia, administrado autónomamente por la organización indígena y que pueda prestar todos los niveles, incluso llevar educación superior a los territorios rurales. Siendo este el propósito máximo, es absolutamente destacables en términos de sostenibilidad, los productos entregados por este resultado.

“yo pienso que con el INDEI tendríamos un avance frente al sistema educativo indígena propio porque nuestro maestro que en paz descansa ya partió, Guzmán Caisamo, el

venía haciendo un trabajo muy importante; cuál era la meta, de que el Sistema Educativo indígena Propio se aplique en Antioquia y podamos tener una educación que podamos administrarla nosotros como INDEI como Instituto Departamental de Educación Indígena, entonces pienso que cambiaría y mejoraríamos mucho porque se haría, desde allí se empezaría la gestión para los nombramientos de los docentes directamente con el INDEI, para también que los recursos de infraestructura lleguen también al INDEI y podamos ejecutarlos, y así todos los recursos, por ejemplo de alimentación escolar que podamos nosotros mismo también contratar alimentación propia porque ahora llega son unos panes, y a veces llegan malos, llegan meche, cierto. Entonces todo eso yo que creo que mejoraría, porque además tendríamos la oportunidad de brindarles formación a nuestros bachilleres, nuestros estudiantes acá en las comunidades, creo que ese es el propósito de que nuestra institución sea sede del INDEI, ofrecerles estudios técnicos a los muchachos de acá de la comunidad y también de las otras comunidades de los otros municipios. como yo decía en estos días en una intervención que vino el alcalde, el secretario de educación, que la educación llegue a la ruralidad, la educación universitaria llegue a la ruralidad, que la educación técnica llegue a la ruralidad, que la educación tecnológica llegue a la ruralidad”. (Norbey Orozco).

El segundo resultado, relativo a la incidencia jurídica, también deja productos muy necesarios para la realización de acciones posteriores, incluso de algunas pendientes como el litigio estratégico. Se avanzó mucho en la recolección de la información de las comunidades senú que están pendientes de la titulación de resguardos y con 17 que tienen pendiente su inscripción en el registro del Ministerio del Interior. También se activaron rutas administrativas para el ejercicio de derechos, muy necesarias para poder agotar estos procedimientos que permitan el acceso a la administración de justicia. Pero estas acciones solo son sostenibles si se les hace permanente seguimiento para verificar su avance ante las entidades públicas competentes y si dichas omisiones del Estado pueden ser llevadas a litigios judiciales, pero para esto la organización necesita el apoyo de recursos externos por el alto costo y la especialidad profesional que requieren los encargados de este trabajo.

“Muchos trámites se volvieron incumplibles, por ejemplo, mucho me imagino que lo de litigio estratégico también fue por eso, Yo también sentía que le escribía a todas esas instituciones de la agencia nacional de tierras al Ministerio del Interior y eran reuniones virtuales, pero no contundentes ni que generaban realidades necesarias, Yo creo que en el cierre del proyecto sí se logró ver una agilidad mayor porque se lograron reunir con varias de estas instituciones como dos o 3 veces, pero ya al final del proyecto donde se avanzaron cosas”. (Aleida Cadavid).

El tercer resultado, deja como un aporte muy valioso a la autoprotección en derechos humanos de las comunidades indígenas, la actualización y divulgación del protocolo de autoprotección, para todos los pueblos indígenas del departamento. Otra acción sostenible es la conformación de espacios muy importantes para la discusión y denuncia de las violaciones a los derechos humanos, como el Comité de Paz, la Mesa de DDHH indígena, entre otras instancias ya descritas. Pero el principal aporte a la sostenibilidad en la defensa de los derechos humanos y el territorio fue el fortalecimiento de la guardia indígena. Ante la falta de respuesta del Estado para la protección de las poblaciones y los territorios la

guardia indígena se constituye en el principal mecanismo de respuesta y orientación en las comunidades. La guardia indígena tiene retos muy grandes en estas materias, debido a la persistencia del conflicto armado y al apetito de la industria extractiva en los territorios étnicos, por eso es pertinente continuar con la gestión de proyectos que tengan el propósito de fortalecer la guardia en el mayor número de comunidades posibles.

“El fortalecimiento de la Guardia indígena. Son los primeros que reaccionan frente a cualquier situación en el territorio. Las asambleas municipales como espacio de encuentro para dialogar las situaciones problemáticas, soluciones y demás asuntos que ahí es donde también se puede empezar a dar fortalecimiento a la gobernabilidad. Estrategias de comunicación respondiendo, pues a la necesidad de tener denuncias de primera mano y con claridad de los hechos victimizantes. Generar economías propias, como en el proyecto estaba también es necesario. Ofrecerle alternativas a la gente. Distintas a la que le ofrece la guerra”. (Fernando Caisamo).

El cuarto resultado, tiene productos muy sólidos como todo el trabajo realizado en materia de construcción y convalidación de los acuerdos de gobierno, con la discusión de 59 propuestas en casi todas las comunidades, el diplomado en Gobierno propio también da cuenta de acciones muy sostenibles en la materia. No obstante, la garantía de la sostenibilidad de la estructura de gobierno se garantizaba desde el proyecto con la implementación de esta, que para este caso sería el COISA. El otro asunto que quedó pendiente al cierre del proyecto fue la definición y formalización de las estructuras zonales para la administración y gestión de recursos. Para esta acción es necesario contar con recursos externos que ayuden en el montaje de esta instancia, como las asociaciones de cabildos, sin embargo, la sostenibilidad de esta ya se viene dando con recursos de la Gerencia Indígena de Antioquia y de la cooperación internacional.

“Entonces, el proyecto, de hecho, hemos logrado cooperación ya adicional a lo que pasó con Mugarik el año pasado Avanzamos con Colombia Transforma, La financiación de todo el tema de línea base para el esquema asociativo. Este año vamos con el traslado de capacidades instaladas Y el acompañamiento para fortalecer la gestión de proyectos y programas en la subregión Y desde aquí estamos trabajando en la formalización legal de la Asociación de Resguardos en el marco del Decreto 1953 en el Bajo Cauca. Tenemos apertura de las ofertas para sentarnos con el Urabá para definir cuál sería la figura jurídica en la que tengamos que definir o apoyar la metodología y la implementación de ese esquema que ellos deciden. Las autonomías territoriales han sido digamos lo que hemos puesto aquí sobre la mesa, no es una autonomía en términos de crear una división”. (Richard Sierra)

El último resultado, destinado a las economías propias, tuvo una importante modificación en el enfoque, algo que a la postre le dio sostenibilidad a la inversión de los recursos. El éxito de las asociaciones para la comercialización externa era una incertidumbre en tiempos de recesión mundial a causa de la pandemia, por eso el giro a los fondos colaborativos fue un acierto, porque en este contexto era necesario fortalecer la economía al interior de las comunidades. El entregar estos recursos a los comités de mujeres fue un acierto para que la inversión se reproduzca, haciendo sostenible el capital de los fondos para apalancar

diversas iniciativas individuales y comunitarias de las mujeres. Las entrevistas realizadas sobre el tema dieron cuenta del buen uso del recurso, del satisfactorio acompañamiento profesional y de la correcta inversión del capital semilla. El reclamo es para que se amplíe esta iniciativa a las demás comunidades senú, inversión que promete lograr un fuerte impacto en la economía comunitaria que confiado en las mujeres se puede multiplicar.

“Economías propias si mejoraría, que ojalá no fuera una iniciativa por municipio, nosotros somos muchas comunidades y mujeres que tienen ese empeño y esas ganas de trabajar para seguir fortaleciendo directamente con ellas, lo bueno hay que decirlo, a nosotros nos dan proyecto pero ya no nos dan implementado, y ese recurso a nosotros nos han servido porque fuimos nosotras autónomamente quienes decidimos en que lo íbamos a invertir y que nos daban el dinero en efectivo, otras instituciones no nos dan ese acompañamiento que estamos haciendo, o sea, nos entregan un recurso y ya, no vuelven más”. (Marleny Santacruz)

## 5. CONCLUSIONES

Analizados los diferentes indicadores del objetivo específico se puede concluir que la ejecución del proyecto dio pleno cumplimiento a éste, ya que efectivamente fortaleció el ejercicio del gobierno propio de las comunidades senú del Urabá y el Bajo Cauca antioqueño. Lo mismo se puede argumentar en materia de ampliación de la participación de las mujeres indígenas en los ámbitos políticos, sociales y económicos de las comunidades y la organización indígena, en donde se pueden valorar logros muy significativos.

Una vez ejecutado el proyecto, hubo un cumplimiento casi total del Resultado 1 de formación política, tanto en términos cuantitativos como de calidad, incluso permitiendo la generación de otros productos que garantizan mayor sostenibilidad de los resultados, como las redes conformadas y la formalización de la Escuela Mario Domicó. Los módulos y los contenidos de la escuela, así como la amplia participación femenina y juvenil, dan cuenta de la utilización de criterios acertados.

Hay un muy significativo logro en el conjunto de indicadores que apuntan a la consecución del resultado perseguido en la incidencia jurídica, no se puede hablar de un cumplimiento efectivo del 100% debido a las debilidades ya señaladas en materia de activación de procesos de litigio estratégico, pero en el resto de las metas si se puede hablar de un cumplimiento de los indicadores, por eso se obtuvo cerca de un 80% de efectividad en lo presupuestado.

Analizados los elementos principalmente cualitativos presentados en el marco lógico del proyecto, en los indicadores para el Resultado 3 denominado rutas de autoprotección para la defensa de los derechos humanos y el territorio, se observa la obtención de las metas prometidas de forma satisfactoria, gracias a los productos y a la activa participación de la OIA en redes, convenios y espacios de análisis y defensa de derechos humanos.

Se logró el cumplimiento del indicador en materia de construcción participativa de un modelo de gobierno propio del pueblo senú de Antioquia, con gran reconocimiento de la

participación y de los derechos de las mujeres y otros grupos etarios. Pero no se logró realizar la implementación del modelo porque este fue adoptado al final del proyecto, sin embargo, se logró el fortalecimiento de estructuras ya existentes y otro tipo de acciones con efectos positivos sobre los territorios y las poblaciones, por los que se puede hablar de un grado de avance muy significativo de cerca del 80%.

Los tres indicadores del quinto resultado, de economía propia, se cumplieron a cabalidad, resaltando el positivo cambio que se hizo en el indicador tres y sus actividades correspondientes, que dieron más empoderamiento a las mujeres y más sostenibilidad a los recursos invertidos en este componente productivo. Por eso se puede valorar como altamente eficiente el avance de este resultado.

Como calificación de la eficiencia en el cumplimiento de los resultados se tiene una valoración muy alta, lo mismo se puede colegir del análisis de cada uno de los indicadores, en 16 se tuvo un nivel de eficiencia muy alto y solo en 4 un nivel de eficiencia media, dando como ponderación general una alta eficiencia en este tópico.

En términos generales hubo un alto cumplimiento en la realización de las actividades comprometidas en el presupuesto del proyecto Fortalecimiento con perspectiva de género, de las estructuras de la organización política y gobierno del pueblo senú de Antioquia. Casi todas las actividades fueron reportadas en el informe final como ejecutadas, aportando los productos y/o verificadores correspondientes que dan cuenta de ello. Se puede afirmar que la ejecución del proyecto fue eficaz con la ejecución de las actividades, por lo menos con las comprometidas después de la solicitud de modificación de rubros autorizada por el Gobierno Vasco. El Proyecto fue ejecutado eficazmente en las actividades tal como quedaron a partir de las modificaciones, aunque esto también cambió en parte el sentido de algunos resultados esperados, en particular del segundo, el cuarto y el quinto.

El análisis cuantitativo por resultados da cuenta de que el más eficiente en su ejecución fue el tercero, el de fortalecimiento de rutas de autoprotección y defensa de los derechos humanos, obteniendo un porcentaje de eficiencia de cerca del 90%, siendo muy bueno. Los resultados de economías propias con un porcentaje de eficiencia del 75%, el cuarto de fortalecimiento de gobierno propio y el primero de formación, están en valores similares al 68% de la eficiencia general del proyecto, por lo que están en el segmento de una eficiencia aceptable. El segundo resultado, de incidencia jurídica tuvo una eficiencia del 50%, siendo el resultado más regular en términos de la realización de las actividades.

La mayor participación de la mujer se extendió tanto en los espacios locales, en los regionales y en espacios propios de mujeres. Si bien, en todas las comunidades no se tiene una participación paritaria, en términos generales el proyecto logró cumplir con esta meta, generando un efecto muy positivo en el ejercicio de lo público por parte de más mujeres.

El cambio de enfoque del proyecto fue muy importante al concentrarse completamente en las economías propias. Permitted fortalecer el trabajo en torno a la idea de privilegiar una producción agropecuaria que primero dé bienestar a las comunidades, y luego cuando se generen excedentes se puede dar la expansión hacia un sólido proyecto de

comercialización, por eso la seguridad y la autonomía alimentaria se convirtió en el eje esencial de las economías propias y así lo entendieron los integrantes de los comités.

Además del efecto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres, la estrategia de los fondos colaborativos o rotatorios también tuvo un impacto muy positivo en el mejoramiento de la capacidad organizativa de las mujeres, sobre todo en lo relacionado con las economías propias y el emprendimiento. Los comités de mujeres adquirieron en concreto, capacidades para la reglamentación de proyectos económicos colectivos, mayor capacidad para la administración de recursos, mayor responsabilidad con el mantenimiento del capital productivo y mayor organización empresarial.

## **6. RECOMENDACIONES**

Continuar con el proceso de formalización del INDEI a través de la Institución Educativa Tranquilino Rosario, como soporte de la estrategia de la consolidación y ampliación de la educación propia con el pueblo senú de Antioquia. Los diseños metodológicos y curriculares del Diplomado en Gobierno Propio son un avance en la construcción y desarrollos de programas no formales, se requiere la gestión de nuevos proyectos que permitan la construcción de más oferta educativa, principalmente formal y técnica.

En materia de reconocimiento y de derechos territoriales, a pesar de los avances el saldo no es tan satisfactorio, por lo que se recomienda concentrar esfuerzos de futuras iniciativas para fortalecer la incidencia institucional que garantice este ámbito de derechos colectivos. Se requiere agotar el proceso administrativo en el tema de titulación de resguardos y de registro de las comunidades senú de Antioquia, esto para poder acceder a la justicia administrativa, es claro que el gobierno nacional no tiene voluntad de acelerar estos procesos por eso hay que acudir al litigio estratégico ante los tribunales, para el reconocimiento de los derechos étnicos, asunto que queda pendiente después de la ejecución del proyecto.

La organización debe asegurarse que los espacios de discusión y denuncia de los derechos humanos se convoquen con la periodicidad acordada y en los que se haga un riguroso seguimiento a los compromisos asumidos por agentes del Estado. Para ello es necesario disponer de un instrumento que pueda hacer seguimiento y monitoreo efectivo a los avances de las autoridades en sus compromisos para la resolución de casos colectivos e individuales, incluyendo los de vulneraciones a las mujeres.

Una vez definida la figura de coordinación política entre las dos provincias senú, de Urabá y Bajo Cauca, se debe trabajar fuertemente en la implementación del COISA, pero a la par se debe desarrollar la construcción de las figuras zonales encargadas de la gestión y administración de recursos públicos de forma autónoma, en especial los que le corresponden a los resguardos según el Decreto 1953 de 2014. Además de la Gerencia Indígena es importante movilizar otros recursos que le permitan ganar autonomía al pueblo senú en Antioquia.

La apuesta por una estructura económica que promueva la comercialización de la producción propia y que aporte al sostenimiento de las estructuras de participación comunitaria y de gobierno local y zonal es una asignatura que queda pendiente para las acciones de sostenibilidad del proyecto, a través de la gestión de nuevas iniciativas. Al igual que la gestión de recursos para multiplicar los fondos colaborativos administrados por los comités de mujeres, el piloto fue exitoso con 15 comunidades, pero la Organización no dispone de recursos propios para ampliar el programa a los demás comités, por lo que se recomienda priorizar la cooperación internacional para el mantenimiento de esta importante iniciativa.

## **ENTREVISTAS**

### **Indígenas senú Urabá**

- Alexis Espitia. Ex consejero de DDHH OIA, participó en formulación y parte de la ejecución.
- William Pertuz. Ex consejero de DDHH OIA y actual representante legal de la OIA.
- Katty Peña. Cacica comunidad Caracolí (Necoclí) e integrante de Comité de Economía propia y mujeres.
- Marleny Santacruz. Cacica La Ceiba (Arboletes), integrante comité de mujeres.
- Berlides Montalvo. Cacica comunidad La Cruz (San Pedro), integrante comité economía.

### **Indígenas senú Bajo Cauca**

- Richard Sierra. Ex consejero Territorio OIA, participó en la formulación del proyecto y actual Gerente Indígena de la Gobernación de Antioquia.
- Benito Santero. Ex cacique comunidad Omega, líder participante del proceso, participante del programa de acogida en el País Vasco.
- Rosiris Roqueme. Cacica mayor Caucasia, integrante comités mujeres y economías propias.
- Norbey Orozco. Rector de la Institución Tranquilino Rosario de El Pando.
- Alfredo Rosario. Coordinador Guardia indígena infantil El pando y alumno del diplomado en Gobierno Propio.
- Oliver Madrid. Cacique mayor municipio El Bagre.

### **Equipo técnico**

- Elena Gómez. Coordinadora del proyecto.
- Yenny Paola Gómez. Asesora en estructura de Gobierno propio.
- Juan Carlos Castro. Asesor en economías propias.
- Aleida Cadavid. Coordinadora administrativa de la OIA.
- Luis Fernando Caisamo. Indígena embera, actual consejero de derechos humanos.

### **Cooperación internacional**

- Josune Fernández. Participó por Mugarik Gabe en la formulación y ejecución de la primera fase.
- Lorea Undagoitia. Participó por Mugarik Gabe en la segunda fase y cierre del proyecto.
- Dora Barrera. Coordinadora del proyecto que sirvió como fuente de cofinanciación, los cooperantes de este proyecto son un humanity & inclusion que es la Federación handicap Internacional, con el apoyo de la Embajada de Canadá.