

adidas



IGTI GESTIÓN TERRITORIAL INDÍGENA

▶ PUEBLO INDÍGENA T A C A N A

# EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL INDÍGENA



WCS

Robert Wallace/WCS

## Lecciones aprendidas

Este proceso ha significado un aprendizaje, tanto para las comunidades indígenas, como para las instituciones con las cuales se relacionan, que se traduce en los siguientes logros:

- El desarrollo de un sistema de administración financiera innovador que refleja las condiciones locales. CIPTA continúa trabajando en el proceso de construcción de un sistema propio de administración financiera confiable, responsable y efectivo, que responda tanto a las expectativas y necesidades de los miembros de su territorio, como a las políticas de las entidades financieras o fuentes de financiamiento.
- La administración de equipos técnicos transdisciplinarios que buscan mejorar la calidad del trabajo, la apropiación de la información técnica y el desarrollo de capacidades propias dentro de la organización indígena.
- La importancia de un sistema multinivel de controles y transparencia en la toma de decisiones sobre el manejo y la asignación de fondos.
- El desarrollo de sistemas de administración bajo principios básicos, como la solidaridad, la buena fe, la equidad, la eficacia y la eficiencia, y que aseguren el control social, la responsabilidad y la transparencia.
- El desarrollo de alianzas con instituciones de cooperación sobre la base de estrategias que permitan la transferencia de capacidades administrativas y financieras.
- El desafío que representa el desarrollo de sistemas de financiamiento sostenible para apoyar la gestión territorial indígena.

## Fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas

La administración de fondos, de manera efectiva y transparente, por parte de las organizaciones indígenas, es un objetivo de la gestión territorial indígena. En su mayoría, los pueblos indígenas se caracterizan por tener a la familia nuclear como unidad orgánica básica, las relaciones económicas se basan en la reciprocidad entre personas, pero también entre éstas y el entorno que les rodea. Su economía se desarrolla en un complejo sistema de acceso y utilización colectivos de los recursos naturales, con el objetivo principal del consumo directo, el intercambio y la venta para uso doméstico, todo ello relacionado con el prestigio social. Paralelamente, están vinculados con la economía de mercado, ya que producen y negocian constantemente, por lo tanto, la reciprocidad y el mercado son esferas que inciden en las visiones sobre la administración de fondos.

Las organizaciones matrices a nivel territorial se crean por la importancia de consolidar legalmente los territorios indígenas. En el caso del Consejo Indígena del Pueblo Tacana (CIPTA), su sistema organizativo se estructura sobre la base del sistema tradicional de gobierno de los corregimientos a nivel comunal. Sin embargo, el surgimiento de otras organizaciones, como las asociaciones productivas, trae consigo nuevos desafíos. El diseño de un sistema orgánico multinivel, que articula la organización del nivel territorial con las organizaciones del nivel comunal y los emprendimientos productivos, es la respuesta del CIPTA para dotar a este sistema de coherencia y de vínculos entre sí. El establecimiento de principios, normas y procedimientos, la comunicación interna, las rendiciones de cuentas y la distribución de beneficios (aporte de un porcentaje de las utilidades netas generadas por los emprendimientos productivos al CIPTA y a las comunidades para su inversión en bienes y servicios), son algunos de los mecanismos establecidos por el CIPTA para fortalecer su sistema organizativo y administrativo.

El fortalecimiento de capacidades en temas administrativos y técnicos permitieron al CIPTA avanzar en el manejo de fondos, el desarrollo de formularios administrativos, la realización de reportes financieros, la elaboración de propuestas, la planificación de actividades y el manejo de equipos transdisciplinarios de técnicos indígenas y técnicos profesionales. El establecimiento de un sistema administrativo ha sido fundamental para dar soporte a la gestión territorial. Se basa en la ejecución del Manual de Administración y Manejo de Fondos, que establece las normas y procedimientos del manejo económico y financiero de la organización, las instituciones de base y los emprendimientos económicos.

## El sistema administrativo del pueblo indígena Tacana

El pueblo indígena Tacana, desde el inicio de su proceso organizativo, ha tenido relación con instituciones de financiamiento, proceso que ha implicado que el directorio del CIPTA considere la necesidad de construir un sistema administrativo propio. Este es entendido como un conjunto de elementos (recursos humanos, equipos técnicos y materiales) y procedimientos relacionados entre sí, con el objetivo de definir los pasos administrativos que permitan la gestión de las actividades técnicas con el manejo de fondos.

A partir del año 2000, mediante el convenio entre CIPTA y WCS, además de la participación de otras instituciones, se inicia un proceso de establecimiento del sistema para que CIPTA pueda administrar fondos y ejecutar las actividades de manera independiente.

El análisis de este proceso se divide en cuatro fases: la primera (2000-2004) desarrolla las bases del sistema administrativo; la segunda (2005-2007) permite la transferencia de responsabilidades administrativas, el establecimiento de un sistema contable y el funcionamiento de un equipo técnico. La tercera fase (2007-2011) se enfoca en el manejo administrativo incluyendo los fondos propios obtenidos. Finalmente, en la cuarta fase (2011-2013) se realiza el manejo independiente de los recursos, en el marco de un Manual de Administración y Manejo de Fondos. Estos procesos han significado avances importantes en el desarrollo de las capacidades administrativas y técnicas de CIPTA.

Para el análisis de la experiencia de construcción del sistema administrativo del pueblo tacana, se identificaron aspectos esenciales en el funcionamiento interno del directorio del CIPTA: las relaciones interinstitucionales con base en la administración de fondos, el manejo de personal profesional técnico de apoyo, los servicios a los emprendimientos productivos y otras organizaciones dentro del territorio. A lo largo de este proceso, el directorio del CIPTA pasó de tener un funcionamiento formal centralizado a uno descentralizado en la toma de decisiones administrativa y técnica, involucrando al directorio y a las secretarías de la organización, a las comunidades y a los emprendimientos productivos.

Un requisito fundamental para el funcionamiento del sistema administrativo son las rendiciones de cuentas. El directorio del CIPTA rinde cuentas en cada una de las asambleas que se realizan anualmente. Del mismo modo, los emprendimientos productivos, al concluir con las actividades de producción y/o aprovechamiento, rinden cuentas cada año a sus socios y socias, autoridades de las comunidades y representantes del directorio del CIPTA.

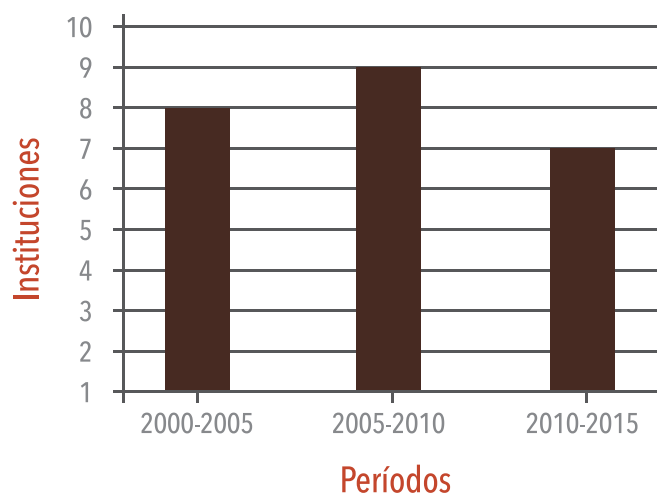
Las relaciones con las instituciones fueron diferenciadas según las normativas financieras de cada una de ellas, en el marco del sistema administrativo de CIPTA, manejando tres modalidades al mismo tiempo. En la primera y segunda modalidad, el CIPTA administra los fondos bajo su propio sistema administrativo: las instituciones realizan desembolsos por actividad concreta, en la primera, y desembolsan según planificación en un período determinado, en la segunda. La tercera modalidad consiste en que las instituciones administran los recursos financieros, de acuerdo a la planificación de CIPTA. La administración de fondos de cooperación, bajo los procedimientos establecidos en el Manual de Administración y Manejo de Fondos, fortaleció el sistema administrativo de CIPTA.

En el manejo de los equipos técnicos se consolidó la figura administrativa de complementariedad entre un profesional especializado y un técnico local. Además, se identificaron distintas modalidades de trabajo: 1) contratación de la asistencia técnica por parte del CIPTA y con base en Tumupasa, centro principal del territorio indígena Tacana; 2) contratación de la asistencia técnica por instituciones externas, pero con base en Tumupasa; y 3) asistencia técnica por parte del personal técnico externo dependiente de las instituciones de cooperación.

Se dedicaron esfuerzos al fortalecimiento de capacidades administrativas de miembros de las comunidades y de las asociaciones productivas, especialmente durante la segunda fase de establecimiento del sistema administrativo, con el objetivo de contar con un grupo de personas locales con conocimientos en el manejo contable y que pudieran desempeñarse como auxiliares contables. Se realizaron 12 eventos de capacitación en administración básica, organizados en módulos temáticos. En total participaron 94 personas de las 20 comunidades y asociaciones productivas: 56 hombres y 38 mujeres. De este grupo, 17 hombres y 18 mujeres asistieron a más de 6 módulos. Se tomó en cuenta asimismo la participación de al menos una persona por emprendimiento productivo, permitiendo la capacitación de nueve representantes de las agrupaciones forestales, dos de las asociaciones de turismo y una de la asociación de abejas nativas. Con estas capacidades generadas, el CIPTA pudo también prestar servicios administrativos y técnicos a sus emprendimientos productivos y organizaciones e instituciones de base asumiendo los costos de funcionamiento y bajo su sistema administrativo.

El fortalecimiento de este sistema plantea la necesidad de asegurar a largo plazo la sostenibilidad del funcionamiento del directorio del CIPTA y de un equipo técnico de apoyo. Entre las estrategias analizadas se encuentran los fondos fiduciarios, el reconocimiento de un porcentaje de costos administrativos dentro de los convenios institucionales de cooperación, la generación de fondos propios a través del aporte de las agrupaciones productivas y la consolidación de emprendimientos de manejo de recursos naturales administrados por CIPTA.

Número de instituciones que apoyaron al CIPTA



# CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

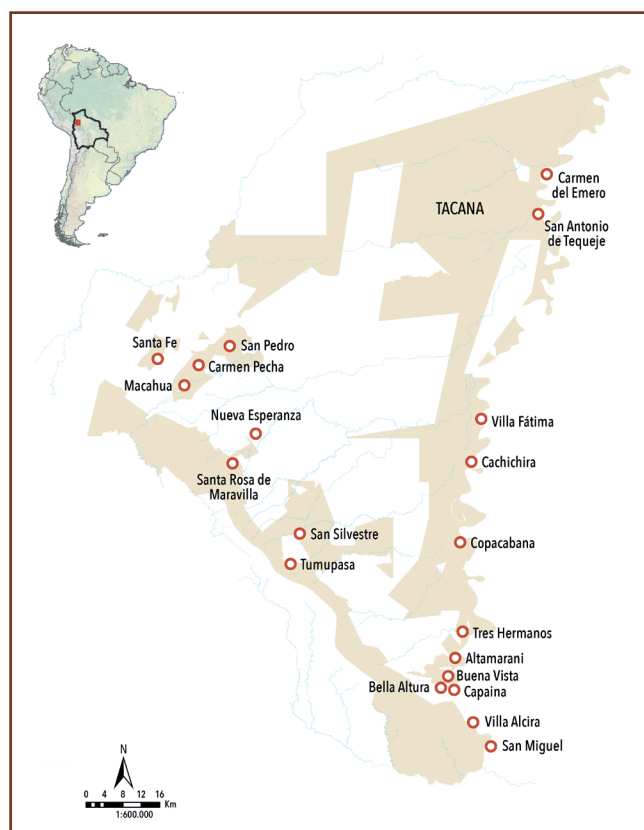
El pueblo indígena Tacana ha consolidado un sistema técnico y administrativo propio, que combina las exigencias del ámbito administrativo con las necesidades locales, teniendo como premisa el manejo efectivo y transparente de los recursos económicos. Los avances logrados en el período 2000-2013 reflejan crecimiento y fortalecimiento de su organización en el manejo de sus recursos financieros de manera independiente, así como organización de sus equipos técnicos. Sin embargo, todo este proceso representa un complejo desafío, particularmente en comunidades indígenas remotas, que es importante continuar fortaleciendo.

## Importancia del manejo administrativo y técnico para la gestión territorial indígena

- El pueblo Tacana ha consolidado un sistema administrativo propio, que combina las exigencias del ámbito administrativo con las necesidades locales.
- El manejo efectivo y transparente de los recursos económicos apoya la gestión territorial.
- La complementariedad entre profesionales y técnicos locales ha sido una de las fortalezas de los equipos técnicos conformados.

## EL PUEBLO INDÍGENA TACANA HA DESARROLLADO CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS PROPIAS PARA EL MANEJO DE SUS RECURSOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN TERRITORIAL

### Tierra Comunitaria de Origen Tacana I



Este estudio fue realizado por el Consejo Indígena del Pueblo Indígena Tacana (CIPTA) y Wildlife Conservation Society (WCS). Contó con el apoyo de John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, Gordon and Betty Moore Foundation y Blue Moon Fund.