

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GERENCIA DE PROYECTOS**



ESTUDIO DE CASO

**Organizaciones locales indígenas y las mejoras
operativas orientadas a fortalecer la
cultura organizacional de los negocios en
Talamanca**

**Eduardo Cerdas - cédula 1-1070-0435
Miriam Valverde - cedula 1-0592-0393**

Profesor tutor: Ph.D. Harold Coronado C.

San José, Noviembre, 2007

16 de noviembre del 2007

Señores

Maestría en Administración de Empresas

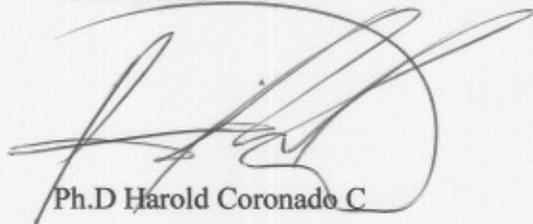
UNED.

Estimados señores

Hago referencia al Trabajo Final de Graduación (TFG) sobre " Organizaciones Locales Indígenas y las Mejoras Operativas para Fortalecer la Cultura Organizacional de Negocios en Talamanca", elaborado por la señora Miriam Valverde, cédula 105920393 y el señor Eduardo Cerdas, cédula 110700435, el cual cumple con los requerimientos de un TFG.

Por lo que doy por aprobado el Trabajo en mención

Atentamente



Ph.D Harold Coronado C

Profesor - Tutor

San José, 17 de noviembre, 2007.

Señores
Tribunal de tesis
Sistema de Estudios de Postgrado
Universidad Estatal a Distancia

Estimados señores:

Por este medio hago constar que llevé a cabo la corrección de estilo titulada: **Estudio de caso: Organizaciones locales indígenas y las mejoras operativas orientadas a fortalecer la cultura organizacional de los negocios, en Talamanca**, perteneciente a los estudiantes Eduardo Cerdas, céd: 1-1070-0435 y Miriam Valverde, céd: 1-0592-0393, para optar por la Maestría en Administración de Empresas, Gerencia de Proyectos.

Sin otro particular,



Licda. Beatriz López Odio
Céd: 1-393-962
Filología Española
U.C.R.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. METODOLOGÍA.....	25
IV. OBJETIVO GENERAL.....	30
V. MODELO DE LA ELEGIBILIDAD INDÍGENA BALANCEADO	31
VI. RESULTADOS: La cultura organizacional y capacidad de manejo de negocio	41
VII. HALLAZGOS: La cultura organizacional y capacidad del manejo del negocio	43
VIII. CONCLUSIONES.....	45
IX. RECOMEDACIONES: La cultura organizacional y la capacidad de manejo del negocio	48
X. CONTACTO REGIONAL	52
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	57
XII. ANEXO: BOLETA DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	59

I.INTRODUCCIÓN

Este análisis corresponde a un estudio de caso, basado principalmente en la determinación acerca de cómo plantear las mejoras operativas orientadas a fortalecer la cultura organizacional de los negocios de los pueblos indígenas, en Talamanca.

Para efectos del estudio, en el capítulo de justificación, se muestra la problemática de la inserción de los recursos, en una extensa zona del continente y algunas mejoras experimentadas en el sector indígena. En el capítulo de la problemática, se muestran las deficiencias propias del sector, concretamente, las limitaciones a las cuales están expuestos. En el capítulo siguiente, se examina lo relativo a los objetivos, general y específicos, tendientes a dar paso a un capítulo dedicado a la justificación del caso de estudio. En este sentido, se plantean los criterios principales de la estructura y los mecanismos del análisis considerando el uso de una boleta de encuesta colocada en la sección de los anexos. Posteriormente, un capítulo dedicado a los modelos denominados: Modelo de elegibilidad indígena balanceado, así como un modelo de medición del riesgo operacional, como contribución a la academia. Para garantizar el funcionamiento del mismo, estos modelos se prueban en el caso de las empresas localizadas en la finca Chiroles Bribri Talamanca, los cuales muestran resultados positivos en la organización, sin embargo con debilidades operativas, las cuales se relevan en el documento. Finalmente, hay un apartado dirigido a las conclusiones y las recomendaciones, donde se determinan cinco elementos claves, las empresas indígenas y los emprendedores de la región poseen condiciones para mejorar notablemente. Las empresas indígenas requieren que se califique su labor, con el fin de conocer la posición en un ranking, se deben poseer modelos más integrales, para evaluar la selección de clientes sujetos a crédito, es indispensable contar con mecanismos de alerta temprana, para basar las estrategias empresariales, considerando aspectos asociados a los riesgos propios de la actividad productiva.

II.JUSTIFICACIÓN

Pese a que los pueblos representan el 20% de la población de acuerdo con las diferentes valoraciones, estos viven muy por debajo de la línea de pobreza, a pesar de que en la mayoría de sus territorios existe riqueza en recursos naturales y su propio conocimiento “... *No hay duda que los pueblos indígenas se relacionan con bajo nivel de educación, condiciones deficientes en términos de nutrición y salud, desempleo y discriminación, así como con otros temas que este análisis presenta, como elementos constitutivos de la “pobreza”. Sin embargo, los pueblos indígenas también se consideran a sí mismos ricos en materia de tradiciones culturales y espirituales, a las que la sociedad en general suele asignar mucho menos valor y que no se prestan para mediciones cuantitativas..*”¹

Esta preocupación ha llevado a analizar su condición durante las últimas décadas, donde pese a encontrarse en un proceso de transición, siguen siendo un grupo muy vulnerable, adicionalmente en la actualidad no se tiene un modelo eficiente para la asignación de los recursos, orientado a garantizar una evaluación y una calificación apropiada de los agentes sujetos de soporte financiero efectivo, de forma tal, que se garanticen factores como:

- Que se identifiquen parámetros de selección de sujetos de apoyo financiero, para que se otorgue crédito a las personas sin las garantías tradicionales, pero que están dispuestos a producir y a pagar de forma plena y oportuna los compromisos monetarios.
- Que se inserten mejoras operacionales importantes en nuevos emprendedores, dirigidos a transformarse en empresarios eficientes y competitivos, en mercados más evolucionados, permitiendo superar las limitaciones de su entorno inmediato.
- Mejorar la visión a mediano y largo plazo, advirtiendo los riesgos asociados a un entorno dinámico y en algunos casos, con importantes obstáculos y adversidades asociados al desarrollo en el bosque.

¹ Pueblos indígenas, pobreza y desarrollo humano en América Latina: 1994-2004. Gillette Hall Harry Anthony Patrinos

A continuación se presenta el cuadro 1: los grupos étnicos de Centroamérica y el mapa 1: la ubicación de los pueblos.

Cuadro 1: Centroamérica. Los pueblos indígenas

País	Grupos étnicos y el número estimado
Guatemala	<u>TRES PUEBLOS</u> Maya, Xinca, Garignaguas/ garífunas <u>23 idiomas</u> Achi', Akateco, Awakateco, Chórti', Cluj, Garífuna, Itza', Ixil, Kaqchiquel, Kiche', Man, Mopan, Popti', Poqoman, Poqomchi', Qánjob'al, Q'eqchi', Sakapulteko, Sipakapense, Tektiteko, Tz'utujil, Uspanteko, Xinca .
Panamá	<u>SIETE PUEBLOS INDÍGENAS</u> Ngöbe (Guaymies), Kunas, Emberá , Clarín/ Bokota (Guaymies) Wounan , Nasos o Teribes y Bri-bri
Honduras	<u>NUEVE PUEBLOS INDÍGENAS</u> Garífuna, Lenca, Isleños Antillian Negro, Misquito, Tolupanes Maya-Chortí, Pech, Tawahka y Nahoas.
Nicaragua	<u>CUATRO PUEBLOS INDÍGENAS</u> Miskito, Sumu, Rama y Garífuna
Costa Rica	<u>OCHO PUEBLOS INDÍGENAS</u> Cabécares, Bribris, Ngöbes, Borucas o Brunkas, Huetares, Térrabas, Chorotegas, Malékus .
El Salvador	<u>TRES PUEBLOS INDÍGENAS</u> Pipil- nahua, Lencas y Cacaoperas
Belice	<u>PUEBLOS</u> Yucatecos, Mopanes, Kekchí y Garífonas

Fuente. Elaborado a partir de información recopilada de los Perfiles Indígenas de Guatemala, 2001. Panamá, 2002. Honduras. 2002, El Salvador 2003 y actualizadas con base en información de las Mesas Nacionales Indígenas a través del CICA-2007.

Vale la pena resaltar que a pesar de representar la población indígena en promedio el 20% de la población total en Centroamérica, en cada país excepto en Guatemala, los pueblos indígenas constituyen las minorías poblacionales. Otra característica de la población indígena en la región, consiste en que los pueblos indígenas son transfronterizos. Ejemplos de esto, se pueden citar: i) los bibrís y los ngöbes quienes se encuentran entre Panamá y Costa Rica. ii) Los garífonas en Honduras, Nicaragua y Belice. iii) Los lencas en El Salvador y Honduras. iv) Los kekchi en Guatemala y Belice, y v) los mayas en Guatemala, Belice y México, entre otros.

Panamá representa un ejemplo, donde la mayor inserción de los pueblos indígenas en el mercado es a través de la venta de su fuerza laboral, fuera de sus territorios. La principal fuente de ingresos para el pueblo Ngöbe, la constituye las plantaciones de banano en Bocas del Toro, las fincas de ganado y de café y como empleados de gobierno.

El pueblo Kuna, además de las actividades agrícolas tradicionales, posee una presencia muy activa en el comercio, los hoteles, los restaurantes y también, como empleados del Gobierno. Para las mujeres kuna, el trabajo artesanal es una fuente significativa de apoyo económico y para muchas familias, la elaboración de molas para la venta, es la principal o única fuente de ingresos.

Cerca del 70% del pueblo Emberá se encuentra dedicado a la agricultura, de los cuales el 83.9% son hombres. Además de la agricultura de subsistencia, ellos cultivan plátanos y ñame para la venta. Sin embargo, esto resulta difícil debido al aislamiento físico y al costo del transporte y por lo tanto, venden estos productos principalmente por medio de los intermediarios. Un importante porcentaje de Emberás trabajan como empleados en el gobierno o en el sector comercial privado.

Así mismo, en la región se cuenta con **estructuras sociales** complejas, donde la organización comunitaria ha pasado a ser una de las mayores fortalezas de su cultura, con consejos y gobiernos autónomos, en muchos casos, se han incorporado nuevas estructuras, las cuales poseen una funcionalidad en los territorios, las mismas han traído tanto fortalezas como conflictos, dentro de los pueblos indígenas.

Los kunas constiuyen el primer pueblo indígena organizado en patrones de asentamiento comunitario, logrando formar instituciones sólidas que, a la postre, les permitió alcanzar la relativa autonomía que hoy gozan. Este modelo kuna fue trasladado a otros pueblos indígenas, tales como los Emberá-Wounaan y los Ngöbé-Buglé.

En 1945, se constituyó el Congreso General Kuna, este crea las figuras de tres caciques generales o Saylas Dummangan, quienes representan al Congreso ante el Gobierno Nacional. A partir de la constitución de este Congreso, se establece un cierto orden de jerarquías basado en la cultura, las tradiciones y las costumbres del pueblo Kuna. La organización en las distintas comunidades gira en torno de los congresos locales, una figura considerada la máxima autoridad y donde puede participar cualquier miembro de la comunidad. Sin embargo, existe una figura central con funciones civiles y religiosas que es el Sayla, quien finalmente es el que toma las decisiones.

En cuanto a la organización indígena se refiere, sigue siendo ignorada por la sociedad no indígena, los estados sólo reconocen a aquellas que son parte del sistema burocrático oficial, donde los pueblos indígenas, casi siempre, están excluidos. La normativa dominante es la del Estado-Nación, cuya administración y ejecución compete al gobierno central o a los gobiernos locales. Las normas, reglas y “*leyes naturales*” que han regulado las relaciones sociales, económicas, políticas, religiosas y los rituales de

los diferentes pueblos indígenas, no son reconocidas. En los diferentes países de la región se ha creado un considerable número de organizaciones sociopolíticas con un carácter reivindicativo, las cuales están siendo articuladas, en unos casos más que en otros, alrededor de los pueblos o las regiones.

Es en esta contradicción, donde los gobiernos imponen los sistemas externos de organización indígena contra los tradicionales, ahí se generan los conflictos por la “representatividad”, situación que ha llevado a dimensiones de ingobernabilidad en muchos pueblos, atentando contra las posibilidades de lograr mejores reivindicaciones o de mejorar la calidad de vida. Estos factores que son impulsados en forma externa, se presentan como una división de los pueblos indígenas.

Así mismo, **la identidad cultural** de los pueblos indígenas se sostiene y perpetúa alrededor de cuatro ejes principales: (i) Territorio, (ii) Organización Social y Política, (iii) Economía y (iv) Espiritualidad. En la concepción de los pueblos indígenas, el territorio, los recursos naturales y el ambiente no son propiedad de nadie en particular, pues han sido dejados por Dios, para que el hombre los cuide y obtenga todo lo necesario para la vida.

Sin embargo, el derecho a la identidad y a la cultura de los pueblos indígenas comienza a reconocerse en una época muy reciente. Este reconocimiento empieza a adquirir mayor claridad, a partir de la adhesión de los países al Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes de la OIT.

En el ámbito de los **derechos Indígenas**, en las últimas décadas se han adoptado, tanto en el nivel nacional como internacional, los marcos jurídicos sobre los derechos de los pueblos indígenas. Es así, como la lucha de los pueblos indígenas por el reconocimiento constitucional de sus sistemas de derecho va cobrando día a día, más relevancia en el debate nacional e internacional, sobre la necesidad imperante del reconocimiento de los derechos colectivos de los pueblos indígenas.

En términos de seguridad jurídica, a pesar de una larga historia de abuso, discriminación y de numerosas mejoras en los últimos treinta años, mucho falta por

hacerse, antes de que los pueblos indígenas puedan considerarse en equidad con el resto de los ciudadanos no indígenas en los países de Centroamérica.

Es así como en el marco internacional, las Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos y diversos organismos internacionales han formulado declaraciones y recomendaciones, orientadas a que los estados reconozcan este sistema de derechos de los pueblos indígenas, que en algunos casos, se ha traducido en convenciones o legislaciones específicas con estos propósitos.

En el marco jurídico internacional, el convenio No. 169, sobre Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional del Trabajo, fue adoptado en la septuagésima sexta reunión realizada en junio de 1989, como parte de la revisión del convenio 107 de 1957. Además merece anotar, que este es el único instrumento internacional el cual contempla los diferentes aspectos referentes al sistema de los derechos indígenas.

Los estados centroamericanos con el convenio 169 de la OIT, han logrado un avance desigual en cuanto a su adhesión. Con respecto al Convenio 169, “han pasado ya quince años desde que el Sistema de Naciones Unidas a través de la Conferencia Internacional del Trabajo en Ginebra (Junio, 1989) adoptara dicho instrumento, que para la misma OIT *“representa sin duda el instrumento jurídico internacional más completo en materia de protección a los pueblos indígenas y tribales que se haya adoptado hasta la fecha”*², sin embargo para la realidad de los Estados de la región es tan sólo un instrumento de derecho internacional que a su conveniencia podrá o no ratificarlo”. A la fecha, solamente tres de los siete países de la región han ratificado el Convenio 169 de la OIT.

El Convenio 169 sobre “Pueblos indígenas y tribales en países independientes” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros dice que:

Se reconoce:

- El derecho de propiedad y posesión de los pueblos indígenas, sobre las tierras que tradicionalmente ocupan,
- El derecho a sus culturas y lenguas,
- El derecho al desarrollo con identidad.

Compromete a los gobiernos firmantes:

- A respetar unos estándares mínimos en el ejercicio de estos derechos,
- A llevar a cabo consultas en aplicación del convenio y
- Destaca la contribución especial de los pueblos indígenas a la diversidad cultural.
- Establece que los Estados deben brindar cooperación a los pueblos transfronterizos

² Convenio 169 de la OIT, versión de bolsillo. Oficina OIT San José. Costa Rica, año 2001

Como parte importante del estado de la cuestión, se pueden hallar los convenios internacionales ratificados por los estados de Centroamérica, los cuales poseen una relación vinculante y decisiva con el Convenio 169 de la OIT, en el tema de la consulta y la participación de los pueblos indígenas, cuando los estados implementen, impulsen y adopten las disposiciones que afecten o tengan relación con los pueblos indígenas principalmente, con los derechos a sus tierras y territorios. Como son: i) el Convenio sobre Diversidad Biológica, junio de 1992. y ii) Convenio Marco de la Naciones Unidas sobre Cambio Climático, 1992.

El estado de su ratificación por los países centroamericanos

País	Tratado internacional / situación en cada país		
	Diversidad biológica	Cambio climático	Pueblos indígenas y tribales
Belice			No ha sido ratificado
Costa Rica	Ley No. 7416, 10 de junio 1994	Ley No. 7414, 13 de junio 1994	Ley No. 7316, noviembre de 1992
El Salvador		Decreto Ley No. 424, 10 de agosto 1995	No ha sido ratificado
Guatemala	Decreto 5-95, de 21 de febrero 1995	Decreto 15-95, 3 de marzo 1995	Decreto No. 9-96, 5 de marzo 1996
Honduras	Decreto 30-95 21 de febrero 1995	Decreto 26-95, 14 de febrero 1995	Decreto 26-94, 10 de mayo 1994
Nicaragua	Decreto de 15 de noviembre 1995	1995	No ha sido ratificado
Panamá			No ha sido ratificado

Fuente: Documento Análisis de Convenio y tratados Internacionales, Guatemala. C Chex, 2004

- I. En el tema de las políticas públicas, la relación entre el estado y los pueblos indígenas se encuentra determinada por los intereses y las necesidades de los primeros. En general, no reconocen la existencia de los pueblos indígenas, con algunas excepciones, no obstante únicamente se queda en el formalismo, por lo tanto, no han impulsado políticas públicas e instituciones tendientes a promover el desarrollo de los pueblos indígenas. En cada uno de los países, existen ministerios dirigidos a promover el desarrollo del turismo, pero como folklorismo.

PROBLEMÁTICA

Básicamente, las organizaciones locales indígenas poseen considerables limitaciones con respecto al desarrollo de sus empresas, no solo por los obstáculos con el fin de ofrecer la capacitación constante y eficiente, sino por las condiciones adversas del entorno natural productivo del bosque. En suma, con una cultura limitada en los modelos de ahorro e inversión ordenada y adecuadamente estructurada y aún cuando se tienen casos exitosos registrados, en realidad, la gran mayoría presenta problemas operativos en el manejo productivo, los cuales obstaculizan su crecimiento a corto y mediano plazo, en algunos casos, los orígenes de estos problemas se encuentran en la falta de competitividad reflejada en las limitaciones tecnológicas, académicas, de salud, la capacidad instalada insuficiente, los mercados intermedios, donde los intermediarios pagan cantidades muy bajas de dinero por los productos indígenas, y desde luego, una cultura muy incipiente en el manejo del ahorro y en general, de los recursos financieros. Por esto, se pretenden proponer los mecanismos de mejoras operativas para fortalecer la cultura organizacional de los negocios.

Aspectos propios de una cultura, que no conoce los procedimientos eficientes del ahorro en cuanto al sistema bancario tradicional se refiere, aunado a los problemas antes mencionados y el hecho de que los intermediarios aprovechan la inexperiencia productiva de los indígenas, provocan que el problema se profundice, y haya que apoyar integralmente la zona. *Mientras se siga dando el pez y no la caña de pescar, el problema para corregir la insuficiencia productiva, va a persistir.*

Multiplicidad de investigaciones en el campo, han generado los conocimientos previos con el fin de mejorar la comprensión de la brecha entre las empresas indígenas exitosas, y los empresarios con las microempresas que no evolucionan al ritmo de las exigencias del mercado. Insertar las mejoras productivas es urgente, para calibrar los esfuerzos de inyecciones crediticias con resultados sostenibles, preferiblemente crecientes.

Entre tanto, la cooperación con los pueblos indígenas constituye hoy en día, en conjunto con los gobiernos y los mismos pueblos indígenas, un requisito para obtener el éxito, en la lucha contra la pobreza, a través del desarrollo productivo empresarial eficiente y

efectivo. En particular, en los países con un alto porcentaje de población indígena sólo es posible alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio si se logra incorporar en el proceso entre otros, a los pueblos indígenas y tener en cuenta sus intereses y necesidades específicas.

Es así como en las últimas décadas, los derechos de los pueblos indígenas en el nivel internacional, están ampliamente reconocidos, entre otros, en varios acuerdos de las Naciones Unidas, no obstante a la fecha, existe un solo convenio de derecho internacional, el Convenio 169 sobre “Pueblos Indígenas y Tribales en países Independientes” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El convenio fue adoptado desde 1989 y ha sido ratificado hasta la fecha por diecisiete estados entre los cuales en el ámbito centroamericano se encuentran Costa Rica, Guatemala y Honduras. Panamá y El Salvador sólo ratificaron el anterior Convenio 107, que sigue vinculante.

En escala regional, la Corte de Justicia Interamericana y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos de la Organización de Estados Americanos (OEA) han tomado las decisiones y han dictado sentencias importantes, sobre los derechos de los indígenas con base en la Convención Americana de Derechos Humanos. Estas sentencias han contribuido directamente, a fortalecer los derechos indígenas en América Latina. Cabe mencionar también, el Instituto Indigenista Interamericano III, reconocido desde 1953, como órgano especializado de la OEA, que coordina en especial, los trabajos de investigación sobre pueblos indígenas realizados por los dieciséis países miembros.

Entre 1982 y 1995, a solicitud del grupo de trabajo sobre Poblaciones Indígenas de la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que representa los intereses de los pueblos indígenas ante las Naciones Unidas y por recomendación de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, se proclama en 1993, el “Decenio Internacional de las Poblaciones Indígenas” (1994-2004) cuyo lema fue: “Poblaciones Indígenas: colaboración en acción”, cuyo objetivo principal consistió en fortalecer la cooperación internacional con las poblaciones indígenas.

A partir de las cumbres de Presidentes y jefes de Estado de Íbero América, se conformó el Fondo de Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (Fondo Indígena), creado en 1992, este reviste especial importancia para el

reconocimiento político de los pueblos indígenas y su apoyo, a través de la cooperación internacional. Es constituido por diecinueve países miembros latinoamericanos y tres países miembros europeos. Su importancia particular se debe a su mandato como foro de diálogo de los gobiernos, organizaciones indígenas e instituciones donantes.

Entre los resultados del “*Decenio Internacional de las Poblaciones Indígenas*” (1994-2004), se encuentran, el nombramiento en 2001, del relator especial de las Naciones Unidas, para la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los indígenas, la creación del Foro Permanente sobre Cuestiones Indígenas de las Naciones Unidas en el 2000, así como las mejoras constitucionales en beneficio de los pueblos indígenas, conseguidas en algunos países. A pesar de esos resultados favorables, el Decenio no contribuyó a una mejora general de las condiciones de vida de los pueblos indígenas, tampoco contribuyó a aprobar la declaración de los derechos de los pueblos indígenas, discutida por muchos años en dicho organismo. Las organizaciones indígenas realizaron evaluaciones negativas sobre el decenio, sin embargo, recomendaron un nuevo decenio, con el fin de que los gobiernos se responsabilicen de acciones que dejaron de efectuar.

Ante este balance poco satisfactorio, la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió en diciembre de 2004, proclamar un Segundo Decenio de los Pueblos Indígenas del Mundo, para el período 2005-2014, donde se invita a la comunidad internacional a intensificar sus esfuerzos, tendientes a cumplir los objetivos del decenio, idénticos en su mayoría con los del decenio anterior, y a aprobar la declaración de las Naciones Unidas sobre los Pueblos Indígenas.

Paralelamente, durante estas décadas, los organismos internacionales han venido apoyando, mejorando y desarrollando estrategias y directrices, colaborando financiera y técnicamente, con los pueblos indígenas.

A continuación, se presenta un recuento de acciones realizadas por los organismos de la cooperación internacional.

El Banco Mundial: Sustenta su estrategia de asistencia a los Pueblos Indígenas en la Directriz Operativa 4.10 (OP/BP 4.10)³, esta política garantiza que durante todo proceso que el Banco emprenda en las regiones con las poblaciones indígenas, se guarde el respeto absoluto hacia la dignidad, los derechos y la especificidad cultural de los pueblos indígenas. Esta directriz reconoce que los pueblos indígenas tienen una identidad cultural y social diferente a la de la sociedad del país, donde ellos residen, dependen simbióticamente de sus territorios ancestrales y son extremadamente vulnerables, en materia de procesos de desarrollo, bajo la concepción monetarista occidental y determina que todos aquellos proyectos, que por una u otra causa, sean susceptibles de ocasionar consecuencias letales a los pueblos indígenas, deben realizar estudios de impacto social y ambiental.

Entre los proyectos del Banco Mundial/Fondo Mundial del Ambiente (GEF), que se enfocan en la conservación y el uso sostenible por parte de las comunidades indígenas y que se pueden considerar como experiencias exitosas, con una posibilidad de proyectarse en el nivel centroamericano:

- El Proyecto de Manejo Comunitario Bio Itzá Maya (Guatemala) 2003-2007, donde el gobierno ha intentado desarrollar acuerdos de co-manejo con las ONGs locales y otras entidades, pretendiendo proteger, manejar y mejorar los recursos naturales y culturales. El proyecto ha orientado sus esfuerzos a proteger la biodiversidad de la Reserva Bio-Itza, (esto también implica proteger las tradiciones culturales Itzaes, buscando mejorar la capacidad del manejo y la conservación de su reserva y fortalecer la capacidad del turismo de bajo impacto, estableciendo una base científica y de conocimiento indígena, para un manejo efectivo de la tierra, a largo plazo, en Petén.

³ El Directorio del Banco aprobó la nueva Política Operativa y procedimientos del Banco, en fecha 10 de mayo del 2005

- Proyecto de conservación de la biodiversidad y producción sostenible en pequeñas fincas indígenas con cacao orgánico en el corredor biológico Talamanca-Caribe 2002-2005 (Costa Rica). Se orientó a promover y mantener la biodiversidad en finca, mejorando al mismo tiempo, el nivel de vida de los productores de cacao orgánico (indígenas, latinos mestizos y los grupos afrocaribeños) en el corredor biológico, Talamanca-Caribe.
- Proyecto de captura de carbono y desarrollo de mercados ambientales en los sistemas agroforestales indígenas con cacao (Costa Rica), 2004-2006. El proyecto se enfocó en el diseño de una estrategia orientada a establecer un mercado regional del carbono capturado, en los sistemas agroforestales con cacao y otros sistemas de múltiples estratos, en fincas de los productores cacaoteros, utilizando la experiencia de los indígenas de Talamanca (Bribí y Cabécar) como modelo para centroamérica y de este modo fortalecer las capacidades de las organizaciones indígenas de Talamanca.
- El Proyecto de manejo comunitario de la Reserva Sarstoon Temash (Belice), 2002-2005. Se orientó a: 1) Reducir la degradación y a conservar los recursos naturales y de la biodiversidad en la Reserva de Sarstoon Temash y sus zonas de amortiguación. 2) Mejoramiento en el manejo de los recursos naturales y sus zonas de amortiguamiento, basada en los conceptos del desarrollo, económico, social y cultural de las comunidades indígenas.
- Proyecto regional de manejo integrado de ecosistemas por pueblos indígenas y comunidades, 2005-2010. El objetivo consiste en brindar apoyo a una red de comunidades indígenas, las cuales participan en el manejo integrado de ecosistemas en la región centroamericana (Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá). Para su diseño se contó con la participación activa de las organizaciones ACICAFOC y CICA, y sus organizaciones en el nivel de los países del área Centroamérica. Es un proyecto consensuado con las organizaciones y con los organismos internacionales.

Adicionalmente, es importante hacer referencia que existe una serie de Proyectos tanto de corte regional, como en el nivel de país donde el Banco Mundial está asistiendo, no obstante, a pesar de que algunos cuentan hasta con su plan para los pueblos indígenas, estos en la mayoría de los casos, no asisten a las poblaciones indígenas en forma diferenciada, a continuación, se presentan algunos de los proyectos de tierras financiados por de Banco Mundial en el nivel de país y otros de corte regional, que tienen competencias con las comunidades indígenas.

Centroamérica.

Los proyectos con un financiamiento del Banco Mundial.

TIPO DE PROYECTO	FECHA Y COSTO	OBJETIVOS
Corazón Transboundary Biosphere Reserve Project Regional Nicaragua - Honduras	2006-2012 Costo total US\$ 34.3 mill. B.M. US\$ 12 mill	La consolidación de tierras indígenas
Integrated Ecosystem Management in Indigenous Communities Regional- Centroamérica	2005-2010 US\$ 11.5 mill US\$ 4 mill	El fortalecimiento de la red de comunidades indígenas que participan en el manejo integrado de ecosistemas en la región Centroamericana
Proyecto de Reconstrucción local Guatemala	1998- 2006 Costo total US\$30 mill B.M. 20 mill.	Contribuir a mejorar el nivel de vida y el desarrollo sostenible de la población, muchos de ellos indígenas, quienes viven en extrema pobreza, en dieciséis municipios de San Marcos y Huehuetenango.
Proyecto de Administración de tierras Guatemala	1998-2007 Costo total US\$ 38.8 mill B.M US\$ 31 mill	Incrementar la seguridad legal de la tenencia de la tierra en Guatemala.
Fondo de tierras Guatemala	2000-2004 2004-2007 Costo total 77.2	Proyectos sucesivos como poyo a instrumentos de acceso a la tierra, a los pobres de las áreas rurales de Guatemala
Proyecto manejo y conservación de la reserva Bio Itza Guatemala	2003-2007-03-15 Costo total BM	Orienta sus esfuerzos a proteger la biodiversidad de la Reserva Bio-Itza (esto también implica proteger las tradiciones culturales Itzaes,
Proyecto Nuestras raíces Honduras	2004 -2008 Costo total US\$ 16. 4 mill B.M 15 mill	Que indígenas y afrodescendientes tengan una mayor participación en los procesos de desarrollo
Proyecto de administración de Tierras Honduras	2004-2008 US\$ 38.9 mill	Impactar territorios indígenas de los Tolupanes, Mosquitia y los Garífunas
Proyecto de Administración de tierras Nicaragua	2003-2008 Costo total US\$ 38.5	Impactar a unos 26.000 indígenas, quienes viven en las regiones Atlántica / 1.4 millones de hectáreas)
Proyecto de Administración de tierras Panamá	2001-2006 Costo total US\$ 72.3 mill	Impactar a 178.000 indígenas (80% de la población indígena)

Fuente. Elaboración propia. Con base en información del Proyecto Regional de Manejo Integrado de Ecosistemas, PAD, noviembre 2004 y de Información de los Proyectos del Banco Mundial en su página web.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: El mandato del FIDA consiste en aliviar la pobreza y el hambre de los pobladores del área rural, aunque el FIDA no cuenta con lineamientos formales y explícitos sobre una política o estrategia diferenciada dirigida a las poblaciones indígenas, en su estrategia regional para América Latina y el Caribe, en varios de los proyectos y programas regionales, la población indígena, recibe especial atención de parte del FIDA.

Sin embargo, el FIDA a través de sus proyectos atiende a un gran número de familias indígenas. La población objetivo de estos proyectos en algunos países, es en su mayoría indígena, integrando parte de las familias rurales pobres. Un resultado de esto es por ejemplo el Proyecto de Desarrollo Rural La Paz, Intibucá ubicado en Honduras, el cual fortaleció a organizaciones lencas, los proyectos ngöbe buglé en Panamá, que apoyaron diversas acciones, orientadas a la formación jurídica de las comarcas, el proyecto PROGETTAPS en Guatemala, que formó promotores locales indígenas. A continuación, se presentan los Proyectos FIDA financiados en la región.

**Centroamérica.
Proyectos con un financiamiento del FIDA**

Nombre del proyecto, país, año de aprobación y costo	Fecha y costo	Objetivos- Enfoque
Proyecto de Generación y Transferencia de Tecnología y Producción de semillas, PROGETTAPS 1984	Costo total US\$ 24 mill. FIDA US\$ 5 millones	Desarrollar una metodología de transferencia de tecnología basada en los llamados “representantes agrícolas”, quienes eran productores líderes en sus comunidades, fueron muy eficaces en diferentes tecnologías entre comunidades indígenas del Altiplano
Proyecto de Desarrollo Agrícola de Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula (PROZACHI). 1989	Costo total US\$ 19.8 mill. FIDA US\$ 6.7 millones	El proyecto en su enfoque es productivo donde no se toma en consideración la organización social y pautas culturales del grupo objetivo, para asegurar la participación efectiva de los beneficiarios.
Proyecto de Desarrollo Rural de la Sierra de Cuchumatanes PROCUCH. 1991.	Costo US\$ 20 millones. FIDA 6.5 millones	Se intensificó su trabajo con organizaciones formales y se conformó la organización de segundo nivel ASOCUCH, organización capaz de asumir la responsabilidad de continuar la estrategia del proyecto, con capacidad autosostenible de servicios básicos en las organizaciones asociadas
Proyecto para la Población desplazada en el Departamento de Quiché PRODERQUI 1998.	Costo total US\$ 19 mill. FIDA 15.0 millones	No hay referencia explícita de familias indígenas. Engloba toda la meta a 9100 familias campesinas, como beneficiarios directos Sin embargo, la región beneficiaria es el Quiché donde la mayoría de la población es indígena.
Programa de Desarrollo Rural de las Verapaces (PRODEVER), 1999	Costo total US\$ 26 mill. FIDA US\$ 15 mill.	No hay referencia explícita de familias indígenas. Engloba toda la meta a dieciséis mil familias Sin embargo en la región beneficiaria, la mayoría de la

Nombre del proyecto, país, año de aprobación y costo	Fecha y costo	Objetivos- Enfoque
		población es indígena.
Programa Nacional de Desarrollo Rural: Región Occidental, 2003	Costo total US\$ 48 mill. FIDA US\$ 30 millones	Su objetivo está orientado a la reducción de la pobreza, prevenir la exclusión social y discriminación de las poblaciones más pobres- indígenas y no indígenas
Programa Nacional de Desarrollo Rural en las Regiones Central y Oriental Diciembre 2004	Costo total US\$ 38 mill. FIDA US\$ 17 millones	Consiste en la reducción de los niveles de pobreza y tratar el problema de la exclusión y la discriminación, de que es objeto los grupos más pobres.
8. Programa de Reactivación de la producción agrícola en pequeñas explotaciones y de reconstrucción de la infraestructura en respuesta al Huracán Stan en el Dep. Sololá 2005	Donación US\$ 500 mil	Beneficiarios directos 7.300 familias pobres de pequeños productores rurales e indígenas.
Proyecto de Desarrollo Rural Guaymíe II. 1983 FIDA US\$ 9millones	Costo total US\$13.5 mill.	El enfoque para su ejecución es productivo, no se identifican mecanismos ni instrumentos diferenciados, para el abordaje y ejecución del proyecto.
Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca Ngöbe-Buglé. 1992.	Costo total US\$ 14 mill. FIDA 7.8 millones	Estrategia basada en propuestas de productivas generadas por el mismo grupo objetivo. Impulso de actividades participativas, fortaleciendo a las organizaciones de base
.Proyecto de desarrollo sostenible de Darién PRODARIÉN. 1995	Costo total US\$ 14.3mill. FIDA 7.9 millones	Su enfoque se oriento a relacionar el ambiente, la población y la producción. Esta estrategia se lleva a cabo dentro de un marco de gran participación de parte por de los beneficiarios, la cual fue parte del diseño del Proyecto.
Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de la Comarca Ngöbe-Buglé. 2001	Costo total US\$ 33 mill. FIDA 25millones	El enfoque del proyecto está basado en el plan estratégico de la comarca
Proyecto de Desarrollo Rural La Paz / Itibuca	Costo Total US\$ 100.0 FIDA 27.5	Enfoque productivista. No logró una participación activa de la población objetivo, por limitaciones económicas y culturales
Proyecto de Desarrollo rural en el Sur – Occidente PROSOC, 1998	Costo Total US\$ 22.5 mill FIDA US\$ 19.3 mill	Enfoque productivo
Plan de desarrollo Rural de la Región Occidente-Plandero 1993	Costo total US\$ 15.7 mill FIDA 7.6 mill	Enfoque productivo
Reconstrucción y Modernización Rural (PREMODER). 2001	<i>Costo total US\$ 2.6 mill FIDA US\$ 17.7</i>	Enfoque productivo
Proyecto de iniciativas comunitarias en agricultura y manejo de recursos CARD-1998.	Costo total US\$ 6.7 mill FIDA US\$ 2.2 mill.	Enfoque productivo

Fuente. Elaboración propia. Con base en información de la Regional Unit Technical Assitance (RUTA).

El Banco Interamericano de Desarrollo. El 22 de febrero 2006, el BID aprobó su política operativa sobre pueblos indígenas (OP-765) y su estrategia para el desarrollo indígena. Este nuevo enfoque proactivo complementa el anterior, el cual se centraba en evitar o mitigar los impactos negativos de los proyectos del Banco, sobre los pueblos indígenas y coincide con el creciente protagonismo de los pueblos y organizaciones indígenas, en sus respectivos países y en el plano internacional.

El Banco reconoce la necesidad de consolidar las condiciones que hagan posible que los pueblos indígenas ejerzan el derecho a participar efectivamente en la determinación de su propio futuro político, económico, social y cultural, dentro de un marco de participación, en los sistemas democráticos y de construcción de estados nacionales pluriculturales. Esta política y estrategia pretenden consolidar y renovar la definición del rol y compromiso del Banco, con el desarrollo con identidad de los pueblos indígenas. No obstante, se han ejecutado y se encuentran en ejecución una serie de proyectos principalmente dirigidos a catastro y regularización de tierras y desarrollo sostenible, los cuales poseen una relación con poblaciones indígenas, sin embargo, no fueron conceptualizados para los indígenas. A continuación, se presenta un cuadro con proyectos financiados por el BID.

Centroamérica
Proyectos con financiamiento del BID

TIPO DE PROYECTO	FECHA Y COSTO	OBJETIVOS
Proyecto De Manejo Integrado de ecosistemas en Comunidades Indígenas Regional- Centroamérica	2005-2010 Costo total US\$ 11.5 mill BID: US\$ 5 mill	Fortalecimiento de la red de comunidades indígenas, que participan en el manejo integrado de ecosistemas en la región Centroamericana
Proyecto de Ethnoturismo Regional	2003 – 2005 Costo total US\$.9 mill	Impacta a comunidades Ngöbe Buglé, Maya, Tawaka, Miskitu
Programa para la regularización del catastro y registro de la propiedad Costa Rica	2000-2005 Costo total US\$ 92 mill	Demarcación de veintiún territorios indígenas Regularización de regímenes especiales
Programa Regional de desarrollo sostenible de la cuenca binacional del Rio Sixaola Costa Rica	2004 -2009 Costo total US\$10.5 mill	Impacta comunidad Bibrí, grupos afectados los Bibrís
Proyecto para administración de tierras II Belice	2001- 2005 Costo total US\$ 8.86 mill.	Impacta los grupos Mayas
Proyecto de Regularización y administración de tierras PRONAT	2002-2007 Costo total US\$ 32 mill	

TIPO DE PROYECTO	FECHA Y COSTO	OBJETIVOS
Panamá		
Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Provincia de Bocas del Toro Panamá	2003-2006 Costo total 16.9 mill	Impacta a los Ngöbe Buglé, Teribe
Programa de desarrollo sostenible de Darién Panamá	1998 – 2004 Costo total US\$ 88 mill.	Impacta los pueblos indígenas de Emberá, Woumaan, Kuna
Programa Pro Bosque Honduras	2003 Costo total US\$ 25 mill	Grupos Tolupán
Programa de apoyo a comunidades indígenas y negras. Honduras	2002 – 2005 Costo total US\$ 2.9 mill	Miskitu y Lenca
Programa de reducción de la pobreza focalizada en poblaciones indígenas y negras Honduras	2005- Costo total US\$ 11.2 mill	Impacta comunidades Moskitia, garífuna , Pech, Tawaka.
Proyecto de desarrollo social, ambiental y forestal POSAF II Nicaragua	2001 – 2006 Costo total US\$ 38 mill	Regiones autónomas del Atlántico

Fuente. Elaboración propia. Con base en información del Proyecto Regional de manejo integrado de Ecosistemas, PAD, noviembre 2004 y de Información del Banco Interamericano de Desarrollo.

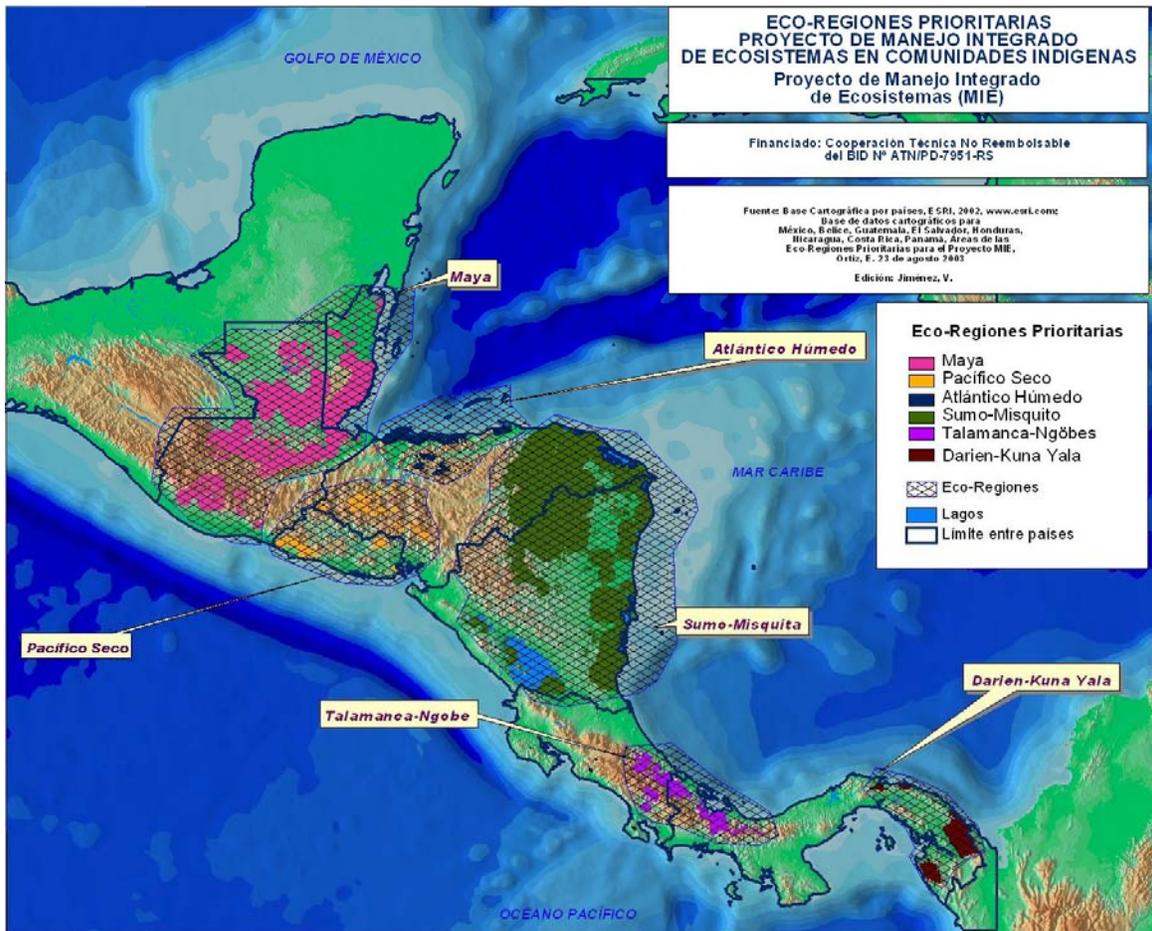
El análisis de la cooperación internacional conduce a revisar de un modo más puntual uno de los proyectos con mayor incidencia y apoyo a los pueblos indígenas, como es el Programa Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades (PMIIE), por un monto de US\$ 9 millones, financiado por el BID y el Banco Mundial, es ejecutado por una organización de corte regional, la Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria, (ACICAFOC), que se encuentra en ejecución. Presenta como objetivo general; alcanzar una mayor efectividad de la conservación de la biodiversidad en Centro América, mediante el fortalecimiento de la capacidad de las comunidades indígenas, con el fin de proteger y manejar sus recursos naturales y culturales, promoviendo y recuperando sus valores culturales y sus prácticas tradicionales del uso de la tierra, que han desarrollado por centurias.

Así a través de la investigación supra citada, tanto en el nivel documental, como en las experiencias de campo, se determinó que las principales orientaciones son: a) la creación de una red de comunidades indígenas participantes en la conservación de la diversidad biológica; y en los usos sostenibles culturalmente apropiados de la tierra. b) la formación de capacidad organizativa e institucional entre los países y los grupos. c) la promoción de los intercambios entre las comunidades indígenas, sobre los

conocimientos tradicionales, las experiencias y las lecciones aprendidas. d) la creación de un ambiente propicio, tendiente a reorientar los proyectos que aborden el desarrollo rural sostenible, las zonas de gestión cultural y tradicional positivas, que las comunidades indígenas han venido creando desde hace siglos, en relación con los recursos existentes en esas áreas ecológicas. e) el apoyar y ampliar las iniciativas de las comunidades que habitan en áreas de gran diversidad biológica, cuya subsistencia se encuentra vinculada muy estrechamente, con el uso y la gestión tradicional de la tierra, dentro del Corredor Biológico Mesoamericano. f) fortalecer los proyectos de producción sostenible, a través de la promoción y el mercadeo de los productos tradicionales, los servicios ambientales y el etno-turismo. g) conducir participativamente, el monitoreo y evaluación del progreso del programa, en la conservación y el uso sustentable de la diversidad biológica.

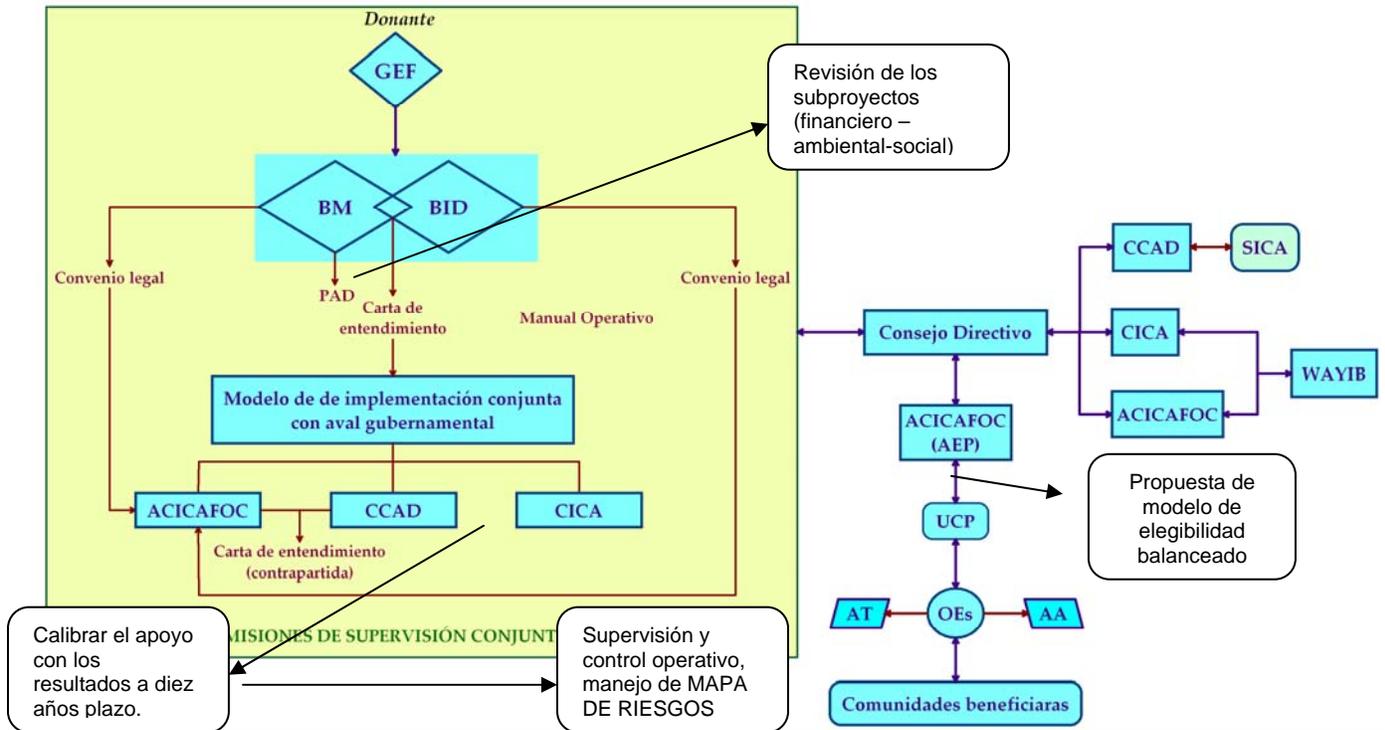
Sus componentes están orientados a: (i) El fortalecimiento cultural, institucional y el desarrollo de las capacidades. (ii) La promoción del uso sostenible, cultural de la tierra y el manejo tradicional de los ecosistemas. (iii) El desarrollo de los productos financieros, culturalmente apropiados, para la sostenibilidad del medio ambiente en las comunidades indígenas. (iv) El monitoreo y la evaluación participativa.

El área de influencia del programa se puede observar en el siguiente mapa.



Fuente: Documento de Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos y Comunidades Indígenas. 2004

El modelo de implementación del PMIIE se puede sintetizar con la siguiente gráfica, sin embargo, la presencia organizada interinstitucional, aún no garantiza el proceso de elegibilidad ampliado que se requiere, pese a la gran cantidad de actores en la escena del desarrollo indígena, esta organización ha generado decisivas mejoras en el proceso, no obstante, se tienen temas pendientes de resolución, los cuales pueden insertar nuevas mejoras sostenibles en el largo plazo.



Fuente: RUTA, Banco Mundial, modificado por los investigadores.

III.METODOLOGÍA

Este trabajo está planteado como un estudio de caso, pues se considera que a través del mismo, se pueden establecer las generalizaciones pertinentes acerca de una población más amplia a la cual pertenece el grupo estudiado. En este caso se usó específicamente el método sistemático, pues se intenta examinar en cada paso, la situación del sujeto de estudio, para el análisis de las organizaciones locales indígenas. En el presente caso, cómo mejorar la empresariedad en las organizaciones indígenas. En este sentido, se considera el estudio de caso, como una metodología de análisis grupal, cuya naturaleza permite extraer las conclusiones de las situaciones reales o simuladas, de investigación y desarrollo, que en síntesis, está basado en datos e investigaciones de un caso de la vida real.

El estudio principal de este trabajo es descriptivo y explicativo, ya que el objetivo básico consiste en identificar, valorar y definir las características de los elementos primordiales

de las empresas y la relación con las mejoras operativas, en los riesgos y los procesos, con el fin de acceder a los créditos y desde luego, para utilizar dichos recursos eficientemente.

El estudio descriptivo consiste en examinar minuciosamente, el contexto de trabajo de los indígenas en el nivel territorial y el monto de los recursos de apoyo, al cual han sido sujetos durante varias décadas por multiplicidad de instituciones. En cuanto al estudio explicativo, se refiere a las condiciones propias del diagnóstico, para tales efectos se examina el caso de la Finca Chiroles, Bribri Talamanca, donde se acopian las empresas a las cuales se les practicó la evaluación, orientada a establecer relaciones de causalidad y efecto principalmente, en lo relacionado con los riesgos y las deficiencias productivas.

Complementariamente, como recomendación del tutor Dr. Harold Coronado, se hace uso de la metodología de investigación sistemática, donde se identifica que el todo es más que la suma de las partes. En este sentido, el análisis de los casos empresariales, con el fin de determinar las vulnerabilidades, y aplicar la boleta de encuesta en los centros de acopio como por ejemplo la Finca Educativa Indígena, esto permite generar información en el agregado, que no se hubiese podido reunir de la misma forma en el nivel individual, principalmente, por la reunión de al menos tres organizaciones productivas en una misma planta física, operando en forma separada, siendo este un escenario para determinar los aspectos comunes a las mismas empresas. Se espera que las mejoras sugeridas, tendientes a atender a las debilidades y las amenazas subyacentes, puedan servir generando una sinergia, para apoyar mejoras sensibles.

Adicionalmente, se realiza la investigación de campo, las entrevistas, y la evaluación documental de los manuscritos, los proyectos, los consultorías, y demás material al alcance, para fortalecer el alcance de la investigación de caso.

Para este estudio de caso específico, se han seleccionado las organizaciones locales indígenas de la zona de influencia de la zona de Talamanca, Costa Rica; las cuales están siendo fortalecidas con los recursos del Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas del Banco Mundial y BID. A continuación, se presenta el listado de las organizaciones entrevistadas.

Organización	Producto
1. Asociación de Desarrollo Indígena Integral Talamanca Bribri (ADITIBRI)	Proyecto de ebanistería
2. Asociación de Desarrollo Integral de la Reserva Indígena Cabecar de Tayni.	Manejo de sistemas agroforestales.
3. Nairy Awari	Guías turísticas.
4. Alto Chirripó	Producción de productos tradicionales
5. Asociación de Desarrollo Integral Indígena de Talamanca Cabécar (ADITICA)	Pago de servicios ambientales.
6. Asociación Finca Educativa Shiroles-Talamanca.	Centro de capacitación en agricultura orgánica y productos biológicos.
7. Asociación de Desarrollo Integral Indígena de Ujarrás.	Conservación de bosques y pago de servicios ambientales.
8. Stibrawpa mujeres artesanas (Indígenas)	Etno y eco turismo rural indígena
9. Asociación Comisión de Mujeres Indígenas de Talamanca (ACOMUITA).	Transformación de cacao en chocolate.
10. Asociación de Desarrollo Integral de Térraba (ASODINT)	Ecoturismo comunitario
11. Asociación de Desarrollo Integral Indígena de Boruca (ASOBRUNCA)	Protección ambiental de cuencas y fortalecimiento de la cultura brunca.
12. Skaeikol	Producción de productos tradicionales
13. Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña (COCABO)	Producción de cacao orgánico para exportación
14. Ebanistería de Suretka	Producción de muebles de sistemas agroforestales
15. Asociación de Campesinos de Productores Orgánicos (ACAPRO)	Producción y comercialización de banano orgánico y extracción de vinagre y noni para exportación.
16. Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA)	Procesamiento de frutas tropicales orgánicas y cacao.

Fuente. Elaboración propia. Con base en información del PMIIE, 2007.

Como parte del proceso metodológico de este estudio de caso, se llevaron a cabo entrevistas con los líderes o los responsables de estas organizaciones, con la finalidad de validar la cultura organizacional de los beneficiarios del proyecto y su capacidad para

manejar los planes de negocio, también, con el propósito determinar la condición empresarial de las organizaciones.

El mercado meta hacia el cual se están dirigiendo los nuevos esfuerzos, lo comprenden los empresarios precalificados, mediante aspectos tradicionales, sin embargo la relación de proyectos a atender bis a bis el universo de proyectos y emprendedores indígenas, representa menos del 5% del total, por este motivo la problemática evidencia una situación donde se debe llevar a cabo los aportes sustantivos, con el fin de poder incrementar la accesibilidad al crédito, la tecnología, la salud, la capacidad instalada, el manejo de procesos, entre otros, tendientes a promover los criterios de competitividad, los cuales permitan garantizar que los esfuerzos se encuentren mejor dirigidos.

Algunos de los nuevos sujetos dentro de este contexto, lo representan los casos siguientes extraídos de una evaluación exhaustiva por parte de los investigadores, con apoyo de las organizaciones supervisoras:

Contrato				Descripción	Organización	Total	Banco		AL		Desembolsado			
Cat	Org	Pais	#				\$	\$	%	\$	%	D 1	D 2	D 3
SUB	BM	CR	01	Manejo de fuentes de agua para mejorar la condición de vida de familias indígenas de orochico, cabecar	Aditica	28.000,00	20.000,00	87%	3.000,00	13%	10.000,00	7.000,00		17.000,00
SUB	BM	CR	02	Protección a la biodiversidad mediante el fomento de la competitividad en la actividad ecoturística	Asoproia	28.886,00	19.886,00	74%	7.000,00	26%	6.000,00	8.193,41		14.193,41
SUB	BM	CR	03	Desarrollo etnoturístico, sostenible territorio indígena de terraba	Asodint	30.718,00	19.840,00	65%	10.876,00	35%	8.000,00	6.540,00		14.540,00
SUB	BM	HD	04	Fortalecimiento del manejo forestal sostenible de 3 grupos forestales de la biosfera del río platano	Guayabo	28.660,00	20.000,00	68%	8.550,00	32%	6.000,00			8.000,00
SUB	BM	HD	05	Promoviendo la conservación de la biodiversidad a través del fortalecimiento de los procesos productivos y de comercialización del café orgánico en la reserva de la biosfera del río platano	Coosforpia	28.600,00	20.000,00	75%	6.500,00	25%	6.740,00			8.740,00
SUB	BM	CC	06	Construcción de un centro de acopio y capacitación artesanal	Valle	18.688,60	15.089,64	77%	4.498,86	23%	6.910,00	6.649,64	2.530,00	16.089,64
SUB	BM	SQ	07	Apoyo a la conservación del patrimonio biológico y cultural, mediante la promoción y fortalecimiento del servicio etno turístico ofrecido por corazón de bosque	Guadalupana	21.800,00	20.000,00	92%	1.800,00	8%	6.445,00	6.155,00	4.400,00	20.000,00
SUB	BM	DB	08	Conservación ambiental y desarrollo comunitario a través de agroecoturismo	Gardi Sugdub	48.810,00	20.000,00	41%	28.910,00	59%	10.000,00	10.000,00	0,00	20.000,00
SUB	BM	CR	09	Apoyo a la conservación de la biodiversidad y la cultura mediante el fortalecimiento a las actividades etno-ecoturísticas en Yorkin, Talamanca	Sibrawpa	27.060,00	20.000,00	74%	7.050,00	26%	6.000,00			8.000,00
SUB	BM	CR	10	Sostenibilidad física de la finca educativa para lograr tener una mayor participación y gestión comunitaria que fortalezca la cultura de los pueblos indígenas en Talamanca	Finca Educativa	24.260,00	20.500,00	85%	3.750,00	15%	6.000,00	9.000,00		17.000,00
SUB	BM	CR	11	Desarrollo y Transferencia de Tecnologías Adaptadas al conocimiento indígena para el Aumento de la Productividad Forestal en Talamanca	Acomulla	28.115,00	20.000,00	87%	3.115,00	13%	6.000,00			8.000,00
SUB	BM	BE	12	Alternative Livelihood through Eco-Cultural Tourism for Aguacaliente Wildlife Sanctuary Indigenous Communities	AMT	88.077,60	20.000,00	21%	73.077,60	79%	8.000,00	12.000,00		20.000,00
SUB	BM	SQ	13	Fortalecimiento Organizacional, Conservación y Manejo Sostenible de los Recursos Naturales de la Parcialidad Baquix	Parcialidad Baquix	27.118,88	20.000,00	74%	7.118,88	26%	6.281,01	4.287,60	6.431,39	20.000,00
SUB	BM	SQ	14	Fortalecimiento de los usos Culturales de los Ecosistemas en la Comunidad Kaqchikel de Santa María de Jesús	Oxjaluj	24.878,84	22.481,90	90%	2.497,74	10%	11.240,93			11.240,93
SUB	BM	SQ	15	Fortalecimiento del Ecoturismo Ambiental de los Recursos Naturales del Cantón Quiacoxil, Totonicapán	Asodmq	27.234,81	24.986,16	92%	2.248,75	8%	12.391,58			12.391,58
SUB	BM	SQ	16	Fortalecimiento del Ecoturismo Comunitario en la Comunidad Rocja Pomila, Cobán Alta Verapaz	Asodrp	22.851,83	21.038,37	92%	1.893,46	8%	10.656,17			10.656,17
SUB	BM	SQ	17	Recuperación y Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales del Bosque Comunal de Totonicapán Para el Desarrollo Integral de sus Comunidades Indígenas	Ulew	32.088,87	20.000,00	62%	12.066,67	38%	10.000,00			10.000,00

Fuente: Proyecto MIIIE. 2007.

IV.OBJETIVO GENERAL

Examinar de forma integral los alcances de las organizaciones locales indígenas, con el propósito de proponer mejoras operativas, orientadas a permitir mejorar los subproyectos, y de esta forma, fortalecer la cultura organizacional de negocios de la zona de influencia de Tlamanca, reestructurando el conocimiento de su cultura productiva en los negocios, en los siguientes diez años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los aspectos propios de la cultura organizacional de las empresas indígenas locales, beneficiarias de los recursos del proyecto y su capacidad para manejar los planes de negocio, incluyendo el manejo financiero.
- Crear un sistema de selección denominado: Modelo de Elegibilidad Indígena Balanceado (MEIB), para examinar la condición empresarial de las organizaciones que poseen proyectos sujetos de asistencia financiera por parte del proyecto, considerando los aspectos financieros, técnicos y sociales.
- Generar ideas acerca de las mejoras operativas relacionadas con la actividad productiva indígena, desde la perspectiva de mejora productiva.
- Sugerir los lineamientos de control operativo necesarios, para lograr mejores acciones en la gestión productiva de negocios, reduciendo la exposición al riesgo operacional.
- Plantear un conjunto de consideraciones, dirigidas a permitir crear los lineamientos del trabajo efectivo, una vez que las empresas hayan calificado en el modelo denominado (MEIB)

V.MODELO DE LA ELEGIBILIDAD INDÍGENA BALANCEADO

Definición: Modelo de calificación de la elegibilidad balanceado, mecanismo de evaluación para determinar la elegibilidad de un sujeto de crédito, desde una perspectiva ampliada, financiera, técnica, administrativa, social, cultural y ambiental, con manejos de parámetros de evaluación y cumplimiento.

FINANCIEROS

Capacidad de pago: corresponde al coeficiente de la deuda que posee en la actualidad, con todos los organismos vigentes, asimismo, incluye la información del sector informal (50%) mediante los flujos de caja, con una tasa interna de retorno TIR.

TÉCNICOS Y LOS ADMINISTRATIVOS

Antecedentes con una ponderación del subgrupo en el orden de: (20 %),

- Experiencia en el campo: (1,50%), corresponde a si posee la experiencia necesaria, en las labores del campo, en el bosque CIC y en la ciudad RK
- Capacidad instalada: (1,50%), corresponde a la capacidad instalada del negocio, en terreno/local/servicios
- Fuentes de empleo: (1,50%), se refiere al número de los nuevos puestos de trabajo por generar, 1-5/6-20/20 o más
- Histórico pago: (80,00%), especifica el nivel de pago, uno es bueno y tres es muy malo, inconstante o con deudas pendientes. Nivel 1/2/3
- Conocimientos técnicos: (15,50%) el manejo de la tecnología, las herramientas especiales. El tipo de conocimiento.

SOCIALES Y CULTURALES

Se refiere a aspectos de la convivencia y a los aspectos familiares, culturales y comunales (10%)

- Sexo: (10%) (M)asc/(F)em
- Estado civil: (10%) (S)oltero/(C) asado

- Impacto en la comunidad: (10%), puede ayudar este negocio a los intereses de la sociedad y del desarrollo productivo, cultural e integral: Alto/Medio/Bajo
- Participación comunal: (10%), se refiere a su participación activa en los temas de interés comunal, la inserción y la ayuda a los otros, los aspectos culturales 1 alto, 2 medio, 3 bajo.
- Experiencia / estabilidad negocio: (60%), corresponde a las actividades del negocio, industria 1, comercio 2, artesanías 3, etnoturismo 4, otros 5.

CRÉDITO Y EL AMBIENTE

Está relacionado con la orientación de los recursos, y el cuidado al medio ambiente.

- (20%) Ponderación Impacto ambiental Valor mercado
- Garantía: (65%), hipotecaria, fiduciaria, mixta, especial ambiental H / F / MX / BK
 - Plan de inversión: (20%) la dirección de los recursos, los proyectos de mayor interés, según zona de influencia V / Per / Prod monto
 - Monto a Financiar: (5%), Colones?
 - Pago de servicios ambientales: (10%), mediante la demostración de cuidado al medio ambiente. Se establece este indicador, impacto ambiental 1 alto, 2 medio, 3 bajo.

Del modelo, se obtiene un ponderador integral, el cual establece la viabilidad conjunta de prestar o no recursos a un sujeto de crédito, que se valora de manera integral en la comunidad.

Criterios de elegibilidad:

Calificaciones:	Riesgo:
De 100% a 86%	Aceptable
De 85% a 75%	Para análisis
Menor que 75%	De alto riesgo

MODELO DE ELEGIBILIDAD INDIGENA BALANCEADO

		Nombre:				
MODELO: ELEGIBILIDAD INTEGRAL BALANCEADO		Folio				
	ponderación	< un 20%?	del 20%_ 25%?	del 25% al 30%?	más del 30%?	
Capacidad de Pago (50%)						
Coefficiente de endeudamiento (X)	(100%)					
					0.00%	
TECNICOS Y ADMINISTRATIVOS						
Antecedentes (20 %)	ponderación	Existe CIC/0 RK	terreno/local/servicios	1-5/6-20/20 o mas	Nivel 1/2/3	Tipo de Conoc
Experiencia en el campo	(1,50%)					
Capacidad instalada	(1,50%)					
Fuentes de empleo	(1,50%)					
Historico pago	(80,00%)					
Conocimientos técnicos	15,50%					
					0.00%	
SOCIALES						
Aspectos Personales (10%)	ponderación	(M)asc/(F)em	(S)oltero/(C) asado	Alto/Medio/Bajo	Actividades	experiencia
Sexo	(10%)					
Estado civil	(10%)					
Impacto en la comunidad	(10%)					
Participación comunal	(10%)					
Experiencia / estabilidad negocio	(60%)					
					0.00%	
CREDITO						
Aspectos Del Crédito (20%)	ponderación	H / F / MX / BK	V / Per / Prod	monto €?	Impacto Ambiental	Valor Mercado
Garantía	(65%)					
Plan de inversión	(20%)					
Monto a Financiar	(5%)					
Pago de Servicios Ambientales	(10%)					
					0.00%	
CALIFICACIÓN GLOBAL DEL CREDITO					0.00%	
Calificaciones:						
De 100% a 86%		Riesgo Aceptable				
De 85% a 75%		Para Análisis				
Menor que 75%		De Alto Riesgo				

Fuente: Elaboración propia.

MAPA DE RIESGOS

CONCEPTO DE RIESGO Y PÉRDIDA

Toda actividad conlleva un riesgo productivo, pues la actividad exenta de ello, representa una inmovilidad total. Pero aún así, si todos se quedan sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero siempre existirían, el riesgo cero no existe y desde luego, en el sistema financiero, el riesgo es inherente a la operación del negocio.

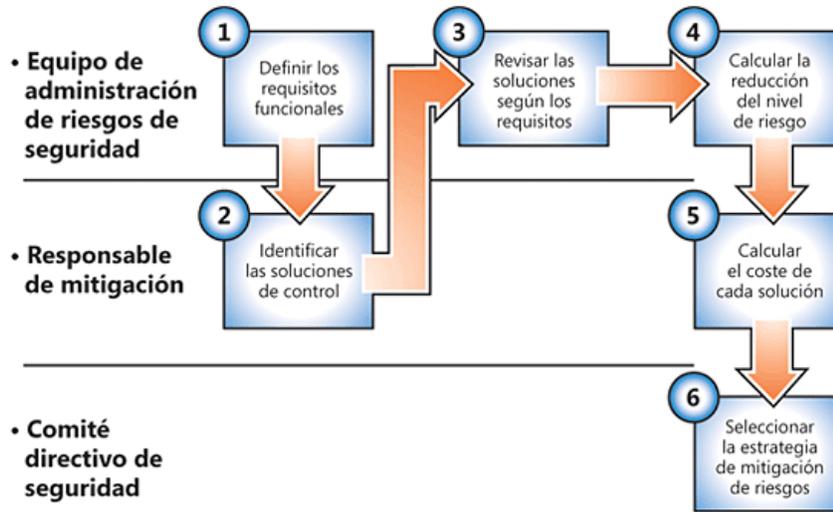
La probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas, o bien, de un costo financiero identificable, determinable y cuantificable.

También, se entiende como el potencial de las pérdidas que existe, asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares, con la finalidad de garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.

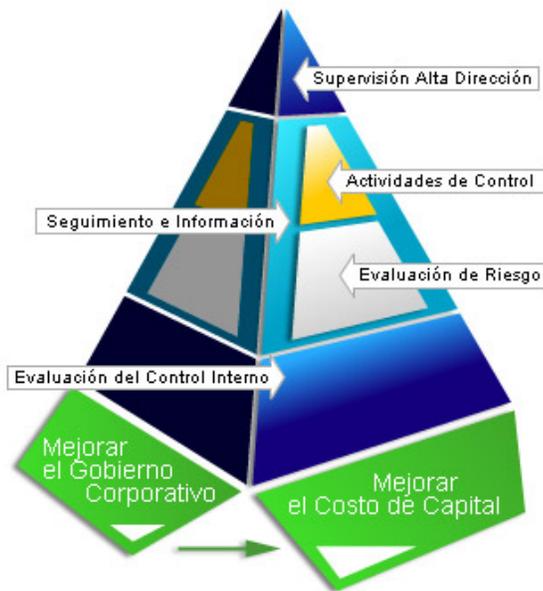
El riesgo incontrolado provoca que el logro de los objetivos operacionales sea incierto. Los riesgos en general, se pueden clasificar en riesgo puro y riesgo especulativo.

El riesgo especulativo es aquel que se da, cuando existe la posibilidad de ganar o perder, como por ejemplo, las apuestas o los juegos de azar. En cambio el riesgo puro, se da en la empresa y existe la posibilidad de perder o no perder, pero jamás ganar.

FLUJOGRAMA DE LA TRANSFERENCIA DE LOS RIESGOS



Este mecanismo permite localizar los riesgos inherentes a la producción. Entendido como aquel riesgo que por su naturaleza, no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar, por lo tanto, mediante la pirámide de priorización del control, se puede advertir en forma temprana con evaluaciones, los potenciales riesgos asociados, lo cual significa un concepto de los indicadores adelantados para insertarlo en la estrategia del control y la gestión efectiva del negocio indígena, elemento nuevo para poder fortalecer la operativa del mismo.



Mapa de Riesgo. Corresponde a un conjunto de elementos o subsistemas bien interrelacionados e interactuando de manera armónica, identificando las relaciones y sub relaciones de exposición al riesgo, estos dan lugar a los resultados operacionales y financieros que la empresa ha planeado obtener, controlando la vulnerabilidad. Estos subsistemas están compuestos por gente, equipo, materiales, procesos y ambiente laboral.

Por lo tanto, la empresa necesita de estos elementos componentes o subsistemas, por ese motivo, siempre requieren especial atención en cada uno de ellos y en este sentido, el mapa de riesgos se constituye en una guía de control y supervisión; cuando un riesgo no es controlado en cada una de las etapas de su generación, puede dañar a uno de ellos o todos.

En los elementos mencionados existen riesgos específicos, los cuales se deben controlar en forma efectiva, para que estos no produzcan pérdidas, estos riesgos tienen relación con la actividad específica de la organización, pues los riesgos financieros son inherentes a la actividad, el mapeo de riesgos comprende un análisis del universo de los procesos, los productos y los servicios.

Consideraciones para el Mapeo de Riesgos:

- Manual teórico
- Pruebas del levantamiento de los datos
- Mecanismos de identificación y control
- Instrumentos de supervisión y seguimiento
- Mini manual guía de control de usuario



Sin duda, se puede contribuir a que la organización se dé cuenta del riesgo que tiene de sufrir un desastre financiero, así como de la importancia de la detección de las áreas más sensibles a la exposición de una situación, la cual puede generar alto impacto o presentarse con alta frecuencia, por eso se requiere que se movilicen los recursos para tomar las acciones preventivas. Una de las mejores formas consiste en realizar un mapa de amenazas y riesgos.

El mapa de riesgos representa un esquema, que muestra todos los puntos importantes, como las áreas, los procesos y los demás elementos, en el caso de que produjera un siniestro podrían resultar afectados.

También, muestra las actividades o los sitios potencialmente peligrosos con diversos niveles de impacto para la organización, como sitios de concentración, el efectivo, las transacciones más expuestas, incluso los riesgos operativos. Además muestra todos los recursos, las personas y las instituciones que pueden ayudar a prepararse y protegerse. Para mostrar todo esto, se establece una simbología en el mapa y se usan los colores para establecer las prioridades.

¿Para qué sirven los mapas de riesgos?

Los mapas de riesgos ayudan a las empresas indígenas a entender las amenazas, peligros en su comunidad y así, motivar a toda la población a tomar las acciones pertinentes, con el fin de prevenir o reducir los efectos de un posible evento.

Los pasos que se siguen para elaborar un mapa de riesgo, dependen de la comunidad y del tipo de amenaza y riesgo que existe. Es la propia comunidad la que indica cuál procedimiento de trabajo se ajusta mejor a sus condiciones, y cuáles pasos se siguen para hacer el mapa. Pasos a seguir:

1. Organización del trabajo

Se organiza el trabajo para buscar la información y poder de este modo elaborar el mapa de riesgos de la comunidad. Se puede comenzar así:

- Convocatoria a reunión de trabajo: invitar a la comunidad, a los representantes institucionales, a las autoridades locales y a la población en general, para participar en la reunión.
- Exponer los objetivos de la reunión: esto sirve para destacar la importancia de la preparación y la planificación comunal, para enfrentar las emergencias.

2. Análisis de las experiencias pasadas:

Su propósito consiste en permitir que los participantes exterioricen sus recuerdos y, sobre la base de esas experiencias, motivar y sensibilizar a los asistentes acerca de la necesidad de trabajar juntos, para enfrentar las emergencias.

3. Discusión sobre los riesgos y las amenazas

En esta reunión se explica qué es un riesgo, qué una amenaza y qué es la vulnerabilidad, para que todos compartan y comprendan los conceptos básicos (esto es muy útil, cuando se haga el recorrido por la comunidad y se identifiquen los riesgos y las amenazas). Con la ayuda de personas que conocen el tema se explica lo siguiente:

La relación del impacto por la frecuencia implica la profundidad del riesgo, los colores indican: el rojo, el nivel crítico, el amarillo riesgo medio y verde, riesgo moderado, los valores a considerar están en función de la plantilla en el anexo, se colocan los criterios, y mediante una valoración del 0 al 4, se establece la posición en el mapa, el propósito de éste consiste en hacer la evaluación repetidamente, con el fin identificar el deslizamiento hacia las zonas de menor exposición, o bien la alerta, en la situación de encontrarse muchos casos con alta vulnerabilidad. Los resultados expuestos corresponden a una evaluación de la Finca Educativa de Chiroles, Talamanca, el resultado actual integral es de exposición media.

CUMPLIMIENTO				
Valoración del Riesgo Inherente				
Impacto	Critico	4	7	12
	Atencion	3	5	9
	manejable	2	4	7
		bajo	media	alta
		probabilidad		
Riesgo Residual				
		peor escenario	mejor escenario	escenario prom
	impacto	4	2	3
	probabilidad	3	2	2.5
	control	1	3	1
				3.50

Una unidad de gestión de riesgos de las empresas indígenas efectúa al menos, las siguientes funciones:

- Ejecutar las disposiciones establecidas.
- Informar al menos trimestralmente, al comité de riesgo.
- Efectuar las mediciones de la rentabilidad, el desempeño y otros indicadores, con el propósito de determinar el efecto de las acciones.
- El desempeño significa la comparación cuantitativa de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados.
- Medir e informarse sobre los mercados a los cuales están expuestos.
- Brindar asesoría al personal de la entidad y supervisar la información presentada a los clientes, con el fin de garantizar que se indiquen adecuadamente, los riesgos de cada tipo de producto o servicios.

La unidad de gestión de riesgos debe analizar e informar inmediatamente al comité de control, cualquier situación que pueda implicar una exposición significativa, para la entidad o los clientes

Procedimientos

Los procedimientos generales para identificar, medir, controlar y divulgar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad, incluyendo al menos:

- Las definiciones, los supuestos, las metodologías, los responsables y la frecuencia.
- La realización de las pruebas bajo condiciones extremas y evaluar sus resultados, para establecer los planes de acción o bien, se ajusten las políticas, en caso de ser necesario.
- Las acciones a seguir, para la autorización de los excesos a los límites de exposición y las medidas para corregir las desviaciones observadas y sus plazos.
- El plan de acción a seguir, en el caso de materializarse los nuevos nichos del mercado. El plan de acción corresponde a un documento que indica el objetivo perseguido y la serie de actividades que se llevarían a cabo para atenderlos.

- El procedimiento para la aprobación de las operaciones, los productos y los servicios, así como las estrategias o las iniciativas de gestión de mercadeo y en su caso, de estrategias para la cobertura de riesgo operativo. Dichas propuestas deben contar, entre otros aspectos, con una descripción general de la nueva operación, el producto o el servicio, el análisis de los riesgos implícitos, el impacto que puede tener su inclusión sobre la empresa, y los límites de exposición establecidos y el procedimiento a utilizar para identificar, medir, controlar y divulgar los efectos e impactos a corto, mediano y largo plazo.
- El procedimiento general para el almacenamiento de los datos e informes de riesgo. Este procedimiento debe asegurar que la información que sirve de base en las metodologías de medición, sea precisa, íntegra, oportuna y quede archivada, al menos por cinco años.
- Toda enmienda a dicha información debe quedar documentada y contar con la explicación, sobre su naturaleza y el motivo que la originó. Las series históricas de los indicadores de riesgo generados deben estar disponibles, con el fin de llevar a cabo los análisis de las tendencias. Los informes de riesgo deben quedar almacenados en un formato no modificable.

VI.RESULTADOS: La cultura organizacional y capacidad de manejo de negocio

1. El 60% de los entrevistados correspondieron al género masculino y el 40% al género femenino
2. Dentro de los servicios o actividades generadas en el nivel organizativo, se encuentran el ecoturismo, las actividades de granja sostenible y la agroforestería.
3. La organización de estas empresas está conformada por una asamblea general que designa a su vez, una Junta Directiva y ésta a su vez, designa a un coordinador o director de las actividades propias de la organización. Se pretende generar un compromiso, por parte de toda la asamblea y sobre todo recae en el administrador o coordinador, que realice una labor de liderazgo e informe oportunamente, sobre las actividades propias de la empresa y en sí, de la comunidad.
4. De las organizaciones entrevistadas aproximadamente, un 22% muestra una tendencia hacia la optimización de su producción y un 44% revelan esa misma tendencia, sin embargo, la condicionan hacia una mayor capacitación y más asistencia financiera.
5. En relación con el liderazgo, lo plantean como una responsabilidad y una virtud de una persona, para guiar y dar a otros, oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones y las comunidades indígenas. Un líder gestiona, coordina, promueve actividades, mantiene buena integración del grupo de trabajo y sobre todo, efectúa una entrega voluntaria de sus capacidades, con el fin de ponerlas a disposición de las comunidades.

6. Se documentan los procedimientos de trabajo en las organizaciones, no solo los procesos, sino también las actividades, las reuniones y cualquier otro que hacer de las organizaciones indígenas.
7. Se enfatiza en que en todas las organizaciones y comunidades indígenas, el trabajo colectivo representa el eje central.
8. Las principales debilidades de las organizaciones contemplan: No contar con un equipo necesario de cómputo, la falta de los recursos económicos para el desarrollo de las actividades, los conflictos del personal con respecto a las decisiones tomadas, la falta de capacitación en el área de idiomas, para la adecuada atención al cliente.
9. Las amenazas latentes que pueden afectar negativamente, el desempeño de las organizaciones son: la falta de tierras para el desarrollo de las actividades, la capacidad técnica limitada, la falta de los medios de comunicativos, las ideas negativas y la falta de apropiación de los procesos de desarrollo en las organizaciones.
10. La mayoría de los entrevistados expresan realizar los planes estratégicos, sin embargo, lo planteado son los planes a corto y mediano plazo.
11. Un 55% de las organizaciones indígenas obtiene la materia prima, mediante los recursos producidos en la misma comunidad, esto ayuda a tener a mano, los insumos para los diferentes tipos de procesos productivos. Sin embargo, un 68% de las organizaciones indica que el proceso de comercialización se da a través de los contactos y la venta directa. No obstante, tienen claro que se debe seguir trabajando en tener más independencia y así, lograr más contactos efectivos sin intermediaciones.
12. Todas las organizaciones consultadas llevan registros operativos de los procesos organizacionales: las memorias, las actas, los registros contables y financieros. No obstante, los manuales de procedimientos utilizados por las

organizaciones, aunque someros se encuentren por escrito, pero sin un formato estándar.

13. El 92% de las organizaciones entrevistadas considera que dan seguimiento a los ingresos, la producción y las ventas de sus productos y servicios. Utilizando para esto las tablas con ingresos versus egresos, los registros de venta contable, la administración adecuada de libros contables.
14. Las organizaciones entrevistadas tienen proyectos o subproyectos nuevos. Este significa un factor clave de éxito, tendiente a reflejar el interés por parte de las comunidades y las organizaciones indígenas.
15. Los riesgos operativos medidos en la finca Chiroles, demuestran como el diagnóstico anticipado y los registros de una evaluación ordenada, permiten establecer las medidas a tomar:

VII.HALLAZGOS: La cultura organizacional y capacidad del manejo del negocio

1. Los indígenas emprendedores dedican menos de un 6% a las actividades estratégicas y un 94% o más, a las actividades operativas, generando una marcada tendencia hacia la planificación informal. Se depende mucho de una idea, de un pensamiento que está concentrado en el gerente, sin embargo, el resto de los miembros del equipo de trabajo, no siempre conocen la orientación del líder, ni de la empresa.
2. Las empresas poseen un alto grado de ausencia de las políticas y los procedimientos.
3. Los empresarios indígenas poseen altos valores de responsabilidad y seriedad, pero con un componente importante de timidez. Son muy cuidadosos para no correr los riesgos con su dinero.

4. Los empresarios indígenas ejecutan proyectos que en algunas ocasiones no son rentables, sin embargo, los continúan ejecutando, pues no tienen el conocimiento para otras opciones.
5. Se identifica una vulnerabilidad en los acuerdos de los contratos, pues la mayoría se ejecutan en el nivel verbal y no por escrito, no se utiliza con alta frecuencia la figura formal.
6. Los empresarios indígenas evidenciaron poseer algunos conocimientos de base en el tema de administrativo, sin embargo, en el tema de control y registros, así como en el diagnóstico financiero, manifestaron debilidad, adicionalmente, es necesario continuar fortaleciendo lo relacionado con las técnicas de la negociación.
7. Una de las facetas fundamentales de los negociadores corresponde a la comunicación, no obstante, este representa un elemento que se debe desarrollar más en las comunidades indígenas, con el propósito de poder equilibrar las fuerzas en el momento de la negociación.
8. Se observa que no existe un sistema el cual mida la gestión del negocio. Los resultados obtenidos por los empresarios indígenas no responden a las expectativas previas.
9. Existe un desconocimiento acerca del tema de riesgo operacional, y por lo tanto, les es difícil advertir con indicadores adelantados la presencia de lo mismo, sino hasta que el problema se encuentra presente, se actúa y se atiende a corto plazo en forma intensiva, mientras a mediano y largo plazo está desprovisto de estrategias y acciones concretas para el desarrollo.
10. La adquisición de los insumos de la producción se llevan a cabo con alto grado de concentración en unos proveedores, técnicamente, por existir las limitaciones distributivas en la zona.

11. Se observa que pese a no tenerse la experiencia en el manejo de una cultura con riesgos organizacionales, como son el manejo del: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de la liquidez, riesgo de concentración, riesgo de imagen, riesgo de reputación, riesgo operacional, entre otros, los empresarios han logrado un avance importante, orientado a reconocer estos riesgos en el esquema productivo.
12. Se identificaron las experiencias donde los gerentes de empresas evidenciaron la necesidad de contar con más soporte técnico, con el fin de producir, no obstante, requieren más capacitación, para que sus negociaciones sean más favorables.

VIII.CONCLUSIONES

1. Las organizaciones indígenas locales requieren mayor dirección, no solo en los medios productivos, sino también en la actividad administrativa.
2. La cultura organizacional de las empresas locales puede beneficiarse con recursos del proyecto. Se estableció que concentrarlas en más o menos cuarenta 40 empresas principales, su capacidad para manejar planes de negocios actualmente, es muy limitada, sin embargo, con posibilidades de mejoras, incluyendo el manejo financiero y operativo, principalmente, en las mejoras referentes a la inserción de procesos y los controles internos administración y en el manejo de la liquidez.
3. Se creó un sistema de selección mediante un sistema novedoso denominado: Modelo de Elegibilidad Indígena Balanceado (MEIB), el cual examina la condición empresarial de las organizaciones que poseen proyectos sujetos a la asistencia financiera por parte del proyecto, considerando los aspectos financieros, técnicos y sociales. El modelo se aplicó al caso de la Finca Chiroles, Bribí, Talamanca, con resultados importantes, pues las empresas inmersas en dicha infraestructura fueron consultadas, de este modo se identificó que su

riesgo es bajo y por lo tanto, están sujetas a más apoyo financiero, siendo incluso un ejemplo para otras comunidades, que están menos organizadas empresarialmente.

4. Generar ideas acerca de las mejoras operativas relacionadas con la actividad productiva indígena, desde la perspectiva de mejora productiva especialmente, en campos como publicidad, mejorando el conjunto de los medios empleados, con el fin de divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos de la empresa. Otro aspecto importante corresponde a la seguridad, pues es una de las características que definen una inversión junto con la rentabilidad y la liquidez, esto significa en términos financieros, que una inversión posee poco o ningún riesgo, por eso, se ha sugerido llevar mejores registros de los recursos, y manejar los mismos de modo prudente, reducir la adquisición de activos no productivos, y motivar la compra de bienes orientados al fortalecimiento y la tecnificación de las empresas. Complementariamente, Innovar, crear o modificar los productos y su introducción en un mercado, mediante sistemas más planificados, registrando operativamente, todo lo sucedido en el proceso. Finalmente, el tema de la Liquidez, donde se define una inversión junto con la seguridad y la rentabilidad. En un sentido más concreto, se refiere al dinero en efectivo o en futuros activos financieros fácilmente convertibles en dinero, por lo que la administración en el corto, mediano y largo plazo de los recursos es un ingrediente esencial para dar soporte a las mejoras productivas.
5. Sugerir los lineamientos de control operativo necesarios, para lograr un mejor accionar en la gestión productiva de los negocios, reduciendo la exposición al riesgo operacional, reducir principalmente, los riesgos de concentración, no se recomienda más del 20% de cualquier acción concentrada, en una única fuente.
6. Plantear un conjunto de consideraciones, tendientes a permitir crear los lineamientos de trabajo efectivo, una vez que las empresas hayan calificado en el modelo denominado (MEIB). Mejorar el balance entre la participación en la vida económica productiva, sin perder de vista la importancia del enfoque social, en este sentido, se plantea generar los procesos, donde se mejore la participación en la comunidad, y se valore aspectos como las destrezas y las

experiencias, la formalidad en el tema de atención a las deudas, como garantías de un apoyo en el apalancamiento.

7. Existe un interés visible por parte de las organizaciones indígenas, por mejorar los sistemas comunicativos hacia lo interno y hacia lo externo.
8. Se percibe una preocupación con respecto al incremento de la población no indígena de la zona, y que estas influencien en la toma de las decisiones, a favor de ellos y no de los pobladores indígenas propios de la región.
9. La comunidad indígena se encarga de vigilar el respeto a la organización comunitaria y familiar, así como de respetar y mantener la cultura, los valores, las creencias y las tradiciones indígenas.
10. Existe un importante componente de enfoque a la familia, con esto se observa la existencia de muchas actividades, las cuales provocan que la familia se mantenga integrada, en una misma actividad productiva.
11. Se tiene conciencia por parte de los empresarios, de que se requiere contar con mayores aportes en el área del mercadeo en sus comunidades.
12. Se deben fortalecer los procesos de la motivación, con el propósito de que la gestión del conocimiento empresarial se transfiera más fluidamente, entre los miembros de las comunidades.
13. Capacitar a las organizaciones sobre la forma mediante la cual se debe estructurar u ordenar una empresa, desde la perspectiva administrativa, financiera y operativa

IX. RECOMEDACIONES: La cultura organizacional y la capacidad de manejo del negocio

1. El fortalecimiento de las capacidades de los líderes empresariales y sus equipos con el fin de implementar los instrumentos, los procesos y los mecanismos oroemntados a llevar a cabo la gestión empresarial, en forma mas precisa y para mejorar las condiciones.
2. Fortalecer los talentos de ejecución,esto significa que debe existir una mezcla entre planificar y realizar, este último efectuarlo de manera eficaz y eficiente, para garantizar que más proyectos se pongan en práctica.
3. Los empresarios indígenas deben ser orientados a llevar a cabo actividades productivas, en las cuales sus decisiones sean más certeras, que mantengan una administración por resultados y metas.
4. Un mejoramiento de la cultura interna de la organización en todo nivel, se habla del tema de "*Inteligencia emocional*", para mejorar el manejo entre los miembros del equipo, adicionalmente, que se hagan esfuerzos conjuntos generadores de mejores resultados.
5. Cada organización debe definir su misión, visión, objetivos, entorno, FODA, estrategias, acciones, tácticas, y resultados, los cuales garanticen que el plan de negocios se realice y se ponga en marcha de manera eficiente.
6. La innovación es un atributo que poseen los empresarios indígenas que pueden explotar, adicionalmente, el reconocimiento con respecto a los productos orgánicos y los diversos mecanismos sanos para producir, en este sentido, se requiere ser más proactivo en el mercado.
7. Mejorar las estructuras de la negociación y de los negocios puede contribuir a ordenar las actividades de cada empresa.

8. Establecer una mayor formalidad en los puestos de trabajo con esquemas de inducción al personal, un manejo mucho más intenso de las tareas realizadas por las personas, la importancia de recabar la información numérica, los datos estadísticos y contables con instrumentos adecuados, para la toma de las decisiones.
9. Fortalecer la planificación estratégica y operativa como pilares para sostener las actividades, consolidar y hacer crecer las organizaciones indígenas presentes, con mas capacitación en el sitio, los organismos internacionales deben encontrar en la educación y en la continuidad la llave del desarrollo.
10. Aplicar en forma constante el descubrimiento de las herramientas de control, revisión, supervisión y evaluación de actividades y tareas, como fundamento de los procesos de planificación.
11. Impulsar el concepto de la mejora continua, como eje de retroalimentación en los procesos organizacionales, administrativos, operativos y productivos, reconociendo que al efectuar los cambios pertinentes, provoca que se califique mejor como empresa, y que ello aporta las mejores oportunidades a su empresa y a la comunidad o zona de influencia del proyecto.
12. Promover los mecanismos para llevar a cabo las alianzas estratégicas, como elemento innovador para realizar negocios
13. Mejorar los planes de contingencia, en caso de que algo salga mal con el plan “A”, acudir al plan “B”, manejar una cultura de previsión tanto en el nivel operativo como en el nivel financiero.
14. Asesorar más a los empresarios indígenas en el planteamiento de los subproyectos, asimismo, brindar la asistencia para que se presenten con un estándar mínimo de condiciones.

Estas recomendaciones están orientadas a que las acciones desarrolladas por el proyecto permitan la sostenibilidad futura de las organizaciones locales y por ende, de las actividades de la región de Tlamanca.

1. Propiciar entre las organizaciones locales indígenas, emprender los negocios con un mayor empoderamiento.
2. Promover el fortalecimiento de las capacidades como un instrumento de apoyo orientado a las comunidades indígenas.
3. Procurar la recuperación del interés por desarrollar productos orgánicos pero con fines de exportación, de tal forma, que se sobrepase la barrera de la producción para el autoconsumo.
4. Valorar la posibilidad de apertura de nuevos negocios, siempre teniendo en cuenta, las oportunidades que el mercado arroja acorde con los productos actuales y las perspectivas del crecimiento de las comunidades.

De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, se observan como común denominador, los siguientes aspectos:

1. No se toman en consideración en la gestión de los proyectos su cultura y sus tradiciones, ni el modo mediante el cual los pueblos indígenas conciben los sistemas de subsistencia, por esto las propuestas de proyectos no son compatibles con su percepción del universo y no reflejan su cosmovisión.
2. Se carece de metodologías participativas, sobre la base del pensamiento cosmogónico y protagonizado por las autoridades, líderes y dirigentes indígenas, con el fin de identificar las necesidades para el diseño, formulación, ejecución y evaluación de proyectos.

3. Hay falta de sensibilización en la sociedad civil, sobre otras formas del pensamiento.
4. La imposición de las tendencias efímeras, las cuales no son entendidas ni apropiadas en las comunidades por la rapidez con la cual se introducen en la dinámica comunitaria, pues la misma exige el seguimiento de los verdaderos procesos y el involucramiento de diversos actores.

X.CONTACTO REGIONAL

Para este estudio de caso se contó con el apoyo del señor Donald Rojas, Consejero Mayor del Consejo Indígena Centroamericano, quien en diversas oportunidades, formales e informales, ha colaborado con sus aportes y valiosas apreciaciones sobre la temática en cuestión.

A continuación se transcriben sus aportes formales y sus recomendaciones.

-----Original Message-----

From: Miriam Valverde [mailto:mvalverde@ruta.org]
Sent: Wednesday, April 25, 2007 3:14 PM
To: Donald Rojas
Subject: UNED. Trabajo Final

Estimado Donald

Me permito saludarte y de acuerdo a lo que hemos estado conversando, te adjunto el trabajo final de la Maestría en Gerencia de Proyectos que estamos llevando Eduardo Cerdas y mi persona.

Dentro de nuestros compromisos requerimos realizar una coordinación con un contacto regional que pueda avalar el trabajo realizado, por lo que nos pareció que usted era la persona idónea, por ser el Consejero Mayor del Consejo Indígena Centroamericano (CICA). Quisiéramos tener tu opinión sobre el trabajo y algún aporte al DESARROLLO DE UN PROTOCOLO DE INVERSIONES PARA EL SECTOR INDIGENA que podamos incluir como parte de las conclusiones.

Atentos saludos y de antemano muchas gracias

Eduardo Cerdas y Miriam Valverde

RESPUESTA DEL ENTREVISTADO



CONSEJO INDÍGENA DE CENTRO AMÉRICA, CICA

2 de mayo 2007

Miriam Valverde
Eduardo Cerdas
UNED

REF: analices del trabajo final estudio caso; vmorice@ruta.org

Agradezco su confianza al compartir su valioso estudio para la Maestría en Administración de Negocios con el trabajo para formular el desarrollo de un protocolo de inversiones para el sector Indígena. Sin duda que su aporte será altamente significativo para los pueblos indígenas en la región.

LOS COMENTARIOS: Resume de buena manera los principales elementos historiaos del movimiento indígena, y el impacto desde la conquista y colonización, con los efectos que hoy se conocen y se expresan en el documento. Quizás a manera de aclaración en la Pág.3 párrafo tercero puede quedar la idea que el desarrollo del movimiento indígena esta en las ultimas tres décadas, cuando en realidad la sublevación indígenas de diferentes formas ha sido constante, de lo contrario no estarían los pueblos en la actualidad. Lo que ocurre es que en las ultimas tres décadas cambio la estrategia de los pueblos indígenas en sus luchas reivindicativas con el establecimiento de nuevos métodos y una de ellas es el establecimiento de estructuras indígenas tal cual la conocemos hoy día. No obstante se mantuvo las luchas militares que se expresaron entre otras; Quintín Lame en Colombia hasta mediados de los ochenta, Misurasata y Yatama en los ochenta (Nicaragua).

En la Pág. 4 párrafo segundo, me queda la duda si se refiere a que el III esta vigente, que es posible no se ha cerrado del todo por los Gobiernos, pero no tiene al momento ninguna vigencia real en la vida política y pública.

En la Pág. 5, párrafo 4 la ONU decide extender un segundo decenio a petición de las organizaciones indígenas a través de evaluaciones muy fuertes que presentaron a dicho organismo evidenciando el fracaso del primer decenio.

En la Pág.7, sobre los aspectos que los Gobiernos y la cooperación deben tomar en cuenta, se debe agregar o dejar claro que nos era posible lograr mejor calidad de vida o “mejor vivir” para los pueblos indígenas, si no se logra un desarrollo con identidad de los pueblos indígenas y apara esto solo y solo si son los mismos pueblos quienes desarrollan sus propias propuestas, a partir de allí los programas o proyectos como herramientas de planificación e implantación tendrán un lógica que los beneficia. Todo lo contrario es lo que hace hoy, una oferta de proyectitis que duran mientras dura el recurso, pero las comunidades no lo ven como suyas al no parir de sus propias visiones. Entonces no solo se trata de que “los tomen cuenta” y de allí el Gobierno o la cooperación diseñan su proyecto aunque lo haga con indígenas.

En el analices de medio ambiente; se indica pero es necesario reforzar con claridad que el núcleo fundamental para los pueblos indígenas es su “territorio” y son “colectivos” , sin embargo son dos conceptos en abierta contradicción con el modelo de propiedad de todos los estados nación, cuyos preceptos es la propiedad colectiva e individual, a partir de allí se diseña todo el sistema político, económico y financiero, quedando los pueblos indígenas como islas sin herramientas jurídicas que les permita traducirlas en políticas publicas para la inversión social y económica además del poco o nulo interés de los Gobiernos, aspecto que ustedes muy bien han indicado en el estudio. También es necesario indicar que los pueblos indígenas han logrado un desarrollo sostenible en el uso y manejo de sus recursos naturales, por miles de años. Por ello no es casualidad que exista en donde están los pueblos indígenas. Sin embargo hoy esos recursos son fuente de conflictos primero contra los colonos impulsados los Gobiernos y después en forma directa por los Gobiernos y trasnacionales por la explotación de recursos como agua 8hidroelectricas9, forestal, Biodiversidad, petróleo y minas. Proyectos que además atentan contra el medio ambiente.

Si bien es cierto (pag11. parrafo4, Hay avances en políticas ambientales y se han establecido parques nacionales y áreas protegidas, pero una vez mas por falta de consulta y respeto a los pueblos indígenas en toda la región estas áreas protegidas se han establecido sobre territorios indígenas o en sus limites generando conflictos. En tercer congreso mesoamericano el CICA elaboro un estudio sobre esto y se llevo a este congreso y esta pendiente que los Gobiernos deben sentarse con los comunidades indígenas a redefinir estas áreas protegidas en donde hay conflictos con los Pueblos Indígenas.

En el punto IV (Pág. 15) nos parece muy bien las recomendaciones, sin embargo seria necesario reafirmar lo siguiente:

- Los proyectos no parten de la lógica del desarrollo con identidad, esto implica que desde el diagnóstico, identificación y diseño de los planes, programas y proyectos sean directos de los beneficiarios.
- No contempla en el diseño la lógica de un empoderamiento progresivo, si se trata de planes integrales y con inversiones significativas.
- No se contemplan, en consecuencia, la generación de capacidades (capacitación, formación, tecnologías, etc locales para que sea sostenible el desarrollo con identidad.

En el punto V, Debe darse un encadenamiento a nivel regional y nacional (país) primero con estudios e informaciones que permitan también apoyar a las organizaciones indígenas en la toma de decisiones sobre todo de actividades que tengan como propósito aspectos de comercialización o de venta de servicios. Así mismo la estrategia debe contemplar la integración de redes afines en temas de inversión afines que potencien su competitividad.

Fraternalmente

Reitero mi aprecio por su valioso estudio que permitirá a los tomadores de decisión conocer elementos para la planificación de acciones que beneficien a los pueblos indígenas y no se induzca todo lo contrario, como se ha demostrado al día de hoy con la mayoría de los proyectos. Los pueblos indígenas a pesar de sus riqueza ambiental, están por debajo de los niveles de pobreza .



Donald Rojas
PRESIDENTE CICA

-----Original Message-----

From: CICA REGIONAL [mailto:cica.regional@gmail.com]

Sent: Sunday, November 18, 2007 10:29 PM

To: Miriam Valverde

Subject: Estudio de caso

Eduardo Cerdas

Mirian Valverde

Gracias por compartir el estudio de caso realizado para Talamanca en el marco de la Maestría en Administración de Empresas Gerencia de Proyectos, al respecto me permito compartir algunas dudas, comentarios o aclaraciones:

1- En el texto se mezcla lo regional con lo local, por ello algunas afirmaciones no me quedan claro la referencia, así por ejemplo:

a- pag 5 primera línea se dice que representan el 20% de la población a que se refiere.

b- Se utilizan términos como "grupos étnicos"

c- En la pag 12 "la problemática" se refieren a Talamanca? Y en ese mismo párrafo y siguiente se dice "...aspectos propios de la una cultura, que no reconoce los procedimientos eficientes de ahorro...) el concepto debería estar mas claro si estuviera en relación con productos financieros del sistema bancario, porque cultura del ahorro si lo tienen en otros aspectos y conceptos.

d- En la pag 13, indican que la cooperación es un requisito para el éxito en la lucha contra pobreza, me parece que es darle mucha responsabilidad a la cooperación, cuando deben ser los estados o el Gobierno en primera línea

2- SOBRE LA PROPUESTA:

Es muy interesante la propuesta del MEIB, solo que siendo empresas indígenas no veo una valoración cultural en el marco de la empresa, dado que podría ser muy eficiente una empresa pero si pierde los parámetros indígenas, estaría provocando desequilibrios en la comunidad o no incorporaría los elementos comunitarios indígenas.

En las recomendaciones de la cultura organizacional se retoma en la página 49 como preocupación de los entrevistados los temas culturales y de metodologías participativas, que efectivamente deben ser parte de la empresa como tal.

3- La cablegrafía que lo indican pero en texto en algunos casos hay que precisar las referencias.

Felicitaciones por el trabajo será un buen aporte para el desarrollo de los pueblos indígenas.

--

Donald Rojas

Presidente CICA

Tel 506-253 8523/ 823 0411

XI.BIBLIOGRAFÍA

- AECI. Documento de Estrategia País 2005 – 2008 Cooperación Española. Guatemala. Año 2005.
- Agencia de desarrollo Internacional de Canadá. Guatemala Plan de Programación Bilateral del ACDI 2002 – 2007. Año 2002
- ASOCUCH. Asociación de organizaciones de los Cuchumantanes. Planificación Estratégica. Guatemala. Diciembre. 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Políticas Operativas sobre pueblos indígenas y Estrategia de desarrollo indígena. Estados Unidos.2006.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Cooperación de la Comunidad Internacional. Guatemala. Mayo 2003
- Banco Mundial, RUTA, Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes Perfil de los Pueblos Indígenas de Guatemala . Abril 2001
- Banco Mundial – BID, Documento de Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos y Comunidades Indígenas. Año 2004.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Cooperación de la Comunidad Internacional. Guatemala. Mayo 2003
- Cooperación Austriaca para el desarrollo. Centroamérica. Desarrollo y Cooperación. Relaciones y perspectivas. Año 2005.
- FIDA. Logros y Aportes de PRODENOR. El Salvador. Junio 2006
- FIDA. Proyecto de desarrollo rural sostenible de la comarca Ngöbe Buglé y Corregimientos rurales pobres aledaños. Guatemala. Julio 2006.

- FIDA. Programa de desarrollo Rural de Verapaz. www.ifad.org/english/operations/pl/gtm/i518gt/index.htm
- FIDA. Programa de desarrollo Rural y reconstrucción del departamento del Quiché. www.ifac.org/english/operations/pl/gtm/i435gt/index.htm
- FIDA. Informe de recomendación del Presidente a la Junta directiva sobre donación con arreglo a la modalidad de las donaciones por países, al Fondo Nacional para la Paz. Apoyo a la reactivación de la producción agrícola en pequeñas explotaciones y de reconstrucción de la infraestructura en respuesta al huracán Stan en el Departamento de Sololá. Guatemala. Noviembre 2005
- IFAD. Indigenous Peoples in Latin America and the Caribbean. A study of Projects. Febrero 2006.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. ICAP. Propuesta de reprogramación del Proyecto de desarrollo rural La Paz - Intibucá. Honduras. Julio 1992.
- RUTA. Iniciativas de Orientación General para el desarrollo Estratégico de los pueblos Indígenas. Centroamérica. Informe regional e Informes país (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Guatemala, Belice). Financiados con recursos BID. Julio 2004.
- UNED. Sistema de Estudios de Posgrado (SEP). Escuela de Ciencias de la Administración. Maestría en Administración de Negocios. Curso Seminario II. Extracto de lecturas compiladas por MBA. José Walter Orozco Fonseca 2007-1

