



**Proyecto Regional de Manejo Integrado de Ecosistemas (PMIE) por
Pueblos Indígenas y Comunidades
En Centroamerica**

**INFORME FINAL
DE LA CONSULTORÍA DE ANÁLISIS
INSTITUCIONAL DE LAS
ORGANIZACIONES DE ENLACE
SELECCIONADAS POR ÁREAS
PRIORITARIAS DEL PMIE**

*CONSULTORES:
VÍCTOR HERNÁNDEZ CERDAS
CARLOS HERNÁNDEZ OROZCO*

SAN JOSÉ, COSTA RICA
marzo, 2004
Cooperación Técnica ATN PD 7951-RS

Presentación

Este Informe Final presenta una sinopsis de los cuatro productos de la consultoría de análisis institucional presentados en el mes de diciembre del año 2003, aplicada a 12 organizaciones potenciales de participar como enlace en el Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades (PMIE).

El mismo se elabora en cumplimiento de la solicitud formulada en la sesión de trabajo realizada el día 22 de enero del 2004 con funcionarios de RUTA y representantes de las organizaciones ACICAFOC y CICA, en la cual se realizó la selección de las entidades que finalmente fungirán como enlaces en el marco del PMIE.

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe final tiene por objeto proporcionar a las autoridades de CICA, ACICAFOC y las Organizaciones de Enlace seleccionadas para operar en el marco del PMIE, una sinopsis de la metodología, instrumentos y criterios que se utilizaron para caracterizar a las organizaciones y señalar a la vez las acciones a desarrollar en el corto plazo, que permitan la nivelación organizacional apropiada para el mejor desempeño de tales entidades y el logro de los objetivos del PMIE.

Metodología para la caracterización de las organizaciones

En el presente estudio de análisis institucional de las organizaciones regionales sujetas potenciales de participar en el Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos y Comunidades Indígenas (PMIE) asociado al Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), se tomó como instrumento de análisis y consecuente calificación de la organización y funciones institucionales, al modelo de Esman & Blaise, instrumento ampliamente conocido y aplicado en este tipo de estudios a nivel nacional e internacional.

Tal modelo consta de seis variables, no obstante hemos agregado una séptima denominada "gerencia", con el fin de ajustar el mismo a las necesidades del estudio. De tal modo las siete variables que conforman el modelo y que fueron aplicadas a cada una de las organizaciones, son las siguientes: Base Legal y Doctrina, Organización, Financiamiento, Planificación, Gerencia, Recursos Operativos y Enlaces Institucionales.

Cada una de estas variables del modelo fue ponderada bajo el mejor criterio administrativo, con un valor absoluto en la escala de 0 a 10, siendo 10 la mejor calificación. El modelo fue aplicado a las organizaciones en todos los extremos de las variables citadas; de modo que puntualmente y en conjunto, al final, generan una valoración particular sobre el estado organizativo y funcional de cada organización de enlace.

La distribución de las ponderaciones de las variables del modelo, se observan en la tabla siguiente:

No.	Variable del Modelo	Puntaje por Variable (Escala: 1 – 10)
1	Base Legal y Doctrina	1,5
2	Organización	2,0
3	Financiamiento	1,5
4	Planificación	1,5
5	Gerencia	1,5
6	Recursos Operativos	1,0
7	Enlaces	1,0
Calificación final		

Finalmente, una vez aplicado el modelo de análisis en cada una de las doce organizaciones ¹ de enlace, en las cuales se evaluaron sus capacidades políticas, técnicas, administrativas y de manejo financiero, entre otras, los resultados obtenidos para las mismas, como calificación de su idoneidad organizativa de respuesta en relación con el PMIE, fueron las siguientes:

¹ Ver anexo No.2 Los criterios de selección establecido por ACICAFOC y CICA

No.	ORGANIZACIÓN ENLACE	PUNTAJE
1	AMICA	9,25
2	ODECO	9,25
3	DOBOYALA	9,25
4	ACOFOP	8,75
5	CENTRO MAYA SAQB'E	8,75
6	CCNIS*	8,00
7	COCABO	7,50
8	FEHCAFOR	7,25
9	ARADIKES	7,25
10	CONPAH	7,25
11	CONGRESO KUNA	7,00
12	PcaC	4,75

* No tiene personería jurídica.

Considerando la calificación obtenida, la cual refleja la capacidad de respuesta de cada una de las organizaciones y de conformidad a las características de las áreas prioritarias del Manejo Integrado de Ecosistemas en Comunidades Indígenas en Centroamérica según Eco-regiones, se propone a seis organizaciones para ser incluidas como enlaces en el proyecto citado.

La propuesta de selección de estas siete organizaciones está fundamentada en los siguientes criterios:

- a) Que la organización posea personería jurídica.
- b) Que la organización estudiada haya obtenido una calificación general superior de 7,50 puntos de una escala de 0 a 10.
- c) Que las organizaciones propuestas, en conjunto, abarquen todas las áreas prioritarias del proyecto de ecosistemas.
- d) Que el fortalecimiento y uniformidad de la capacidad instalada de las organizaciones que participarán en el proyecto, impliquen el menor esfuerzo, costo y tiempo para que el proyecto inicie sus operaciones, garantizando un buen nivel de desempeño y logro de resultados.

En tal sentido, en el cuadro siguiente se presentan a las organizaciones propuestas para enlace del PMIE, que a su vez cumplen con los requisitos anteriormente señalados.

Caracterización de las Organizaciones Enlace, por áreas prioritarias del Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas en Comunidades Indígenas en Centro América según Eco-Regiones

Eco-Región	Países	Organizaciones	Puntaje Acreditado
Area: 53,667 km ²	Belice-Guatemala	ACOFOP	8,75
		CENTRO MAYA SAQB'E	8,75
Talamanca Bocas Area: 10,347 km ²	Panamá- Costa Rica	COCABO	7,50
<i>Sumo-Miskitía</i> Area: 102,421 km ²	Honduras- Nicaragua	AMICA	9,25
<i>Darién Kuna</i> Area: 8,668 km ²	Panamá	DOBO YALA	9,25
Atlántico Húmedo Area: 6,869 km ²	Honduras	ODECO	9,25

II. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA CONTRATACIÓN.

OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

Objetivo general:

Llevar a cabo un análisis institucional sobre la institucionalidad de CICA y ACICAFOC y de las 12 organizaciones propuestas como enlace, donde se evalúen sus capacidades políticas, técnicas, administrativas y de manejo financiero.

Objetivos específicos:

- 1) Realizar un análisis institucional de CICA y ACICAFOC como organizaciones de cobertura regional que incluya entre otras las variables políticas, objetivos, liderazgo, organización y funciones, recursos, sistemas, personal, financiamiento, y relaciones endógenas y exógenas y aspectos relacionados con la cartera de Outsourcing.
- 2) Realizar un análisis de las 12 organizaciones propuestas como enlaces con base en los criterios establecidos, mediante un sistema de puntuación que permita establecer una escala de idoneidad para ser electas como enlaces, además de recomendaciones sustanciales con relación a la participación como enlace para el proyecto.
- 3) Generar una propuesta de Programa de Fortalecimiento de las instituciones involucradas.
- 4) Definir funciones, roles y mecanismos de coordinación de las instancias ejecutoras del Proyecto.

PRODUCTOS ESPERADOS

Los productos esperados como parte de los objetivos planteados fueron:

1. Análisis institucional de CICA y ACICAFOC como organizaciones de cobertura regional que incluya entre otras las variables Políticas, objetivos, liderazgo, organización y funciones, recursos, sistemas, personal, financiamiento, y relaciones endógenas y exógenas y aspectos relacionados con la cartera de Outsourcing.

Propuesta/ documento de criterios, instrumentos y metodología de evaluación de las organizaciones.

Propuesta / documento con el análisis institucional de CICA y ACICAFOC.

2. Análisis de las 12 organizaciones propuestas como enlaces con base en los criterios establecidos, mediante un sistema de puntuación que permita establecer una escala de idoneidad para ser electas como enlaces, además de recomendaciones sustanciales con relación a la participación como enlace para el proyecto.

Propuesta/ documento de criterios, instrumentos y metodología de evaluación de las organizaciones enlace, con base en los criterios ya definidos.

Propuesta / documento con el análisis institucional de las organizaciones enlace.

3. Propuesta de un Programa de Fortalecimiento de las instituciones involucradas.

Propuesta de pasos para que las organizaciones cumplan con los criterios definidos para su selección como organizaciones enlace.

Propuesta recomendaciones y Programa de fortalecimiento de las organizaciones tomando como insumo de la evaluación institucional.

4. Propuesta de sus funciones, roles y mecanismos de coordinación de las instancias ejecutoras del Proyecto.

Propuesta/documento de funciones, roles, mecanismos de coordinación (borradores de convenios entre los diferentes niveles de coordinación ACICAFOC-CCAD/ ACICAFOC-Organizaciones Enlace).

ACTIVIDADES

Para cumplir los objetivos el consultor debió:

1. Elaborar un Plan de trabajo definido en coordinación con las organizaciones, donde se definen instrumentos, criterios y metodologías a utilizar para el análisis y evaluación de las organizaciones.
2. Revisar la información referida al proyecto (arreglos institucionales, marco formativo de WAYIB, criterios definidos para la selección de organizaciones enlace, lista de organizaciones a evaluar, entre otras).
3. Analizar la situación actual de las organizaciones (tomando en consideración aspectos de carácter organizativo, técnico, capacidad financiera y experiencia en los temas del Proyecto, su capacidad de coordinación, red dentro del área geográfica del proyecto, su reconocimiento a nivel de la región, interés demostrado de continuar con acciones desarrolladas por el Proyecto después de su término, éstas entre otras).
4. Elaborar una propuesta de recomendaciones sobre aspectos y actividades posibles de fortalecer tomado como resultado la evaluación institucional.
5. Elaborar una propuesta de los roles de cada instancia ejecutora y su mecanismo de coordinación dentro del Proyecto, así como la preparación de borradores de convenio entre las instancias.
6. Realizar visitas a CICA, ACICAFOC y a las 12 organizaciones propuestas.
7. Elaborar el informe final de consultoría.

SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN

Esta consultoría se llevó a cabo bajo la supervisión del señor Juan Martínez, del Proyecto RUTA/ Banco Mundial. Encargado del Proyecto. Y constantes reuniones con representantes de ACICAFOC y CICA.

III. RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA REALIZADA

3.1 Resultados de la consultoría

Producto No. 1

Este producto se refiere al análisis institucional de CICA y CICAFOC; ambas unidades fungirán como ejecutoras del Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas (PMIE) por pueblos indígenas y comunidades. La investigación permitió diagnosticar la capacidad administrativa instalada de estas dos organizaciones y su capacidad de respuesta ante las demandas de las organizaciones de enlace y el manejo de fondos y proyectos productivos, sociales y culturales; así como la evaluación de éstas en cuanto a su capacidad instalada para responder ante las demandas propias al PMIE.

Similar a la metodología que se siguió para el estudio de las doce organizaciones, el mismo se realizó con estricto apego a los términos de referencia del contrato y siguiendo una metodología basada en etapas; iniciando con el desarrollo de la metodología e instrumental de acopio de la información en el propio asentamiento de tales organizaciones en Guatemala y Costa Rica.

Producto No. 2

En este segundo producto se recoge el análisis institucional de las organizaciones de Enlace (OE), las cuales fungirán como unidades ejecutoras del Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas (PMIE) por pueblos indígenas y comunidades.

En una primera etapa, se diagnosticó la naturaleza y estructura de las organizaciones enlaces del PMIE, a partir del mapeo, análisis técnico y estructural de la capacidad administrativa instalada como logística de respuesta a las demandas de proyectos locales y en cuanto a una relación eficiente y eficaz con organismos capacitadores nacionales e internacionales.

En la segunda etapa, basados en dicho diagnóstico situacional, se procedió a analizar a las organizaciones para determinar sus fortalezas y debilidades y destacar a la vez sus aciertos y necesidades. Lo anterior con el fin de establecer una valoración organizacional con relación a:

- i) la capacidad real y actual de gestión y control de cada una de las organizaciones, hacia su zona de influencia y respeto a las relaciones idóneas de doble vía con organismos locales e internacionales y
- ii) con el manejo de aportes económicos para proyectos sociales y productivos, a desarrollar en la región, obtenidos de tales organismos.

A la vez merece señalar que durante el proceso de trabajo de campo con las organizaciones objeto de estudio, se enfrentaron algunas limitaciones en cuanto a la cantidad y variedad de la información disponible en la organización misma, lo cual explica el hecho de que en este informe aparezcan más datos y análisis en una organización respecto a otra, dado el nivel de desarrollo organizativo que ostenta.

Producto No. 3

En este documento se presentan los criterios, instrumentos y metodología de evaluación de las organizaciones de Enlace (OE), del Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas (PMIE) por pueblos indígenas y comunidades.

Asimismo se presentan las recomendaciones de fortalecimiento de esas organizaciones, con el propósito que sean incorporadas a su funcionamiento organizacional y de esa forma garanticen una acertada participación en el proyecto mencionado.

Sin embargo, en una primera parte se realizan los comentarios y análisis de las variables de las organizaciones que conforman la Unidad Ejecutora del Proyecto: ACICAFOC y CICA y también se abordan esas mismas variables pero enfocadas a las organizaciones que eventualmente fungirán como Organizaciones de Enlace.

Producto No. 4

En este producto se presentan las Funciones, Roles y Mecanismos de Coordinación de las Organizaciones Enlace del PMIE, CICA y ACICAFOC – CCAD; ACICAFOC y CICA– OE. En el análisis de las organizaciones se propone la articulación que debe existir entre las organizaciones participantes; considerando la capacidad administrativa instalada de éstas, su capacidad de respuesta ante las demandas de las comunidades y sobre los sistemas de coordinación entre sí y el seguimiento del manejo de fondos y proyectos productivos, sociales y culturales para los habitantes de sus respectivas áreas de influencia.

3.2 Elementos que afectaron o mejoraron el desempeño de la consultoría.

En términos generales el trabajo realizado, no presentó contratiempos importantes que afectaran notablemente los resultados esperados en la consultoría, las condiciones plasmadas en los productos que acompañan a este informe final reflejan la realidad de las organizaciones estudiadas.

En la etapa en la cual se presentaron algunas limitaciones, fue en el trabajo de campo; aún y cuando se logró gran apoyo de RUTA, ACICAFOC Y CICA para efecto de coordinar con las organizaciones enlaces; las visitas y la recolección de información, en algunas organizaciones se encontró limitaciones en el suministro de la información. La cantidad y apertura en el suministro de información se refleja en la presentación que se realizó de cada una de las organizaciones, en el primero y segundo producto.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA CONSULTORÍA.

4.1 Conclusiones.

4.1.1 De las Unidades de Enlace

ACICAFOC	<p>ACICAFOC a pesar de tener solamente 10 años de haberse constituido, ha logrado un buen desarrollo organizacional y administrativo, ha desarrollado una gran capacidad técnica y de enlace; se evidencia en la gran cantidad de organizaciones afiliadas.</p> <p>Su mayor fortaleza es agrupar a asociaciones, cooperativas, federaciones y grupos comunitarios organizados de base, tanto de pequeños y medianos productores agroforestales, indígenas y campesinos de América Central.</p> <p>Para efectos de fungir como Unidad Ejecutora del Proyecto de Manejo Integrado por Pueblos Indígenas y Comunidades, reúne todas las características necesarias, por cuanto sus capacidades organizacionales, técnicas, administrativas, de enlace y fundamentalmente su cobertura regional la hacen ser una organización idónea para llevar a cabo la coordinación y el seguimiento ante las organizaciones de enlace que sean seleccionadas en el mencionado proyecto.</p> <p>Dependiendo del nivel de recursos y la forma en que se involucre a ACICAFOC en el desarrollo de este proyecto, es conveniente que el área administrativa y financiera sea fortalecida, ya que para efectos de control principalmente en el manejo de los recursos financieros, no es conveniente la concentración de estas dos actividades vitales en una sola persona.</p>
CICA	<p>CICA es una organización consolidada dentro del movimiento indígena centroamericano y en especial el de Guatemala. Aunque tiene una organización no convencional y no desea ser enmarcada dentro de los patrones de la cultura "occidental", realiza a su modo una serie de tareas de gobierno junto a varias otras organizaciones adscritas dentro de su ámbito de influencia. CICA no ofrece una visión, ni misión, ni valores al estilo occidental; tampoco tiene carácter legal en ningún país de Centroamérica, en tanto no tiene personería jurídica como organización social, pero es una organización de hecho. CICA rinde voluntariamente cuentas de sus ingresos por donaciones, regalías y</p>

	<p>otras ayudas, pero no se sienten obligados a hacerlo. Consideran que no son “auditable” por los mecanismos del gobierno occidental. En general trabajan a su propio estilo, llevan registros contables voluntarios, y si bien reciben ingresos donados de organizaciones especialmente europeas, de éstos rinden cuentas, quizá porque necesitan seguir recibéndolos, y los que disponen no son suficientes para desarrollar sus programas sociales en la comunidad indígena. Rechazan varias formas de vida occidental, sin embargo no se oponen a la globalización ni a la tecnología. Desde el punto de vista del análisis organizacional para asegurar aptitud en el manejo de fondos públicos condicionados a la rendición de cuentas, CICA no califica totalmente para ese fin, por su renuencia a rendir obligadamente tales cuentas y además por no poseer la personería jurídica respectiva para ser interlocutor válido ante los organismos financieros que giran tales ayudas o desembolsos. La calificación que obtuvo CICA fue baja en razón de tales características y a la posición de no sentirse obligados a “contestar cuestionarios” occidentalizados o simplemente rendir cuentas sobre ayudas financieras con instrumentos y métodos del sistema occidental. CICA carece de recursos idóneos para su dinámica, de organización moderna, de una planificación desarrollada, de fuentes de financiamiento seguras y de una gerencia proactiva.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.1.2 De las Organizaciones Ejecutoras:

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA CONCLUSIÓN
COCABO	<p>COCABO. El instrumento de trabajo que fue enviado con suficiente anterioridad no estaba lleno ni documentado, de manera que los datos fueron levantados en el momento de la sesión de trabajo e incluso como se observa, el instrumento fue llenado en manuscrito y una parte en hojas adicionales. Los datos y vaciado de la información no cuenta con la unicidad de la organización.</p> <p>En vista que el presente trabajo está orientado a evaluar la capacidad técnica, administrativa, financiera, manejo de proyectos y de enlaces, no se entró a evaluar otros aspectos propios al proceso que COCABO R.L. realiza en el proceso de comercialización del cacao.</p> <p>Es muy importante que esta organización defina un plan estratégico que le garantice sostenibilidad; la dependencia de la comercialización tradicional del cacao producido por sus asociados no garantizan que el trabajo se esté realizando en forma eficiente; tampoco está preparada la organización para reaccionar ante los cambios que en el futuro puedan presentarse en el mercado.</p>
PCaC	<p>En la visita que se realizó al Programa PCaC, el documento de evaluación que se había enviado desde aproximadamente dos semanas antes, no estaba preparado ni documentado, e incluso algunos documentos probatorios a la fecha no los remitieron.</p> <p>En el levantamiento de información en el sitio difiere notablemente con la información suministrada en el instrumento llenado por el Programa; lo expresado en este informe se fundamenta en la información relacionada</p>

	<p>estrechamente con el Programa.</p> <p>Recomendaciones. Considerando la ubicación y las características de la región en la cual tiene incidencia en Programa Campesino a Campesino, las condiciones de los habitantes de esa misma región y lo importante de preservar el ecosistema, es importante aprovechar la existencia de una organización de tal naturaleza para que mediante la participación de los campesinos de la zona, se puedan mantener la reserva de recursos naturales y que mediante la capacitación a los campesinos se logre un manejo más direccionado de las áreas protegidas así como la posibilidad de generar el desarrollo comunitario y una mejor calidad de vida. Es posible que con el manejo de recursos dirigidos por proyectos y su respectiva normativa en cuanto a la formulación, ejecución y rendición de cuentas, amén de la participación de CICAFOC, podría ser el Programa es estudios objeto de consideración para incluirlo en el Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades.</p>
<p>CONGRESO KUNA</p>	<p>Congreso KUNA es una organización cuya estructura orgánica no es comparable con las otras organizaciones propuesta para participar en el Proyecto Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades.</p> <p>Analizar esta organización dentro de los parámetros con que han sido tratados las otras organizaciones en el presente estudio, no es la mejor práctica administrativa; las características sui generis de Congreso Kuna las hacen significativamente diferente.</p> <p>Su estructura orgánica obedece sobre todo a una Ley Fundamental de la Comarca Kuna Yala, en la cual se regulan entre otros, los aspectos de gobierno y administración, relaciones de esta autoridades con las autoridades nacionales de la República de Panamá, la educación y la cultura, el manejo de los recursos naturales, turismo. economía, salud, administración de justicia, etc.</p> <p>La estructura administrativa constituye el soporte administrativo al quehacer del Congreso, el cual a su vez constituye una autoridad propia de la Comarca; o sea que el funcionamiento político administrativo y de normalización de vida de toda la comarca, está regido por Congreso General de la Cultura Kuna, Congreso General Kuna, Saila Dummagan, Congreso Local y el Saila</p> <p>Sin pretender incorporar aspectos ajenos a la cultura de las Comarcas, es importante que para efectos de proyectar el funcionamiento de la organización, se realicen esfuerzos para planificar los trabajos, que se desarrollan en esos territorios; de lo contrario podría inducir a las autoridades de la organización a desarrollar una administración arcaica y de carácter monótona.</p>
<p>ACOFOP</p>	<p>ACOFOP es una organización que tiene clara definición doctrinaria y actualizada base legal, con su respectiva personería jurídica. Su estructura orgánica es apta para realizar una adecuada gestión comunal, aunque podría mejorar aún más. El sistema de financiamiento de ingresos y egresos</p>

	<p>es sostenido, ordenado y transparente. Se conocen las fuentes con sus plazos y se tiene claro qué tipo de líneas de financiamiento se adoptan para el desarrollo comunal, indígena y campesino en proyectos concretos del área forestal y de cultivos de granos y alimentos básicos. Sus estados financieros son saludables y están bajo control, con algunas utilidades e importantes activos crecientes. Esta organización hace un importante esfuerzo por planificar su gestión; elabora planes de desarrollo de mediano plazo y a la vez formula planes anuales para ejecutar gradualmente y por corto plazo, el plan de mediano plazo. Conocen las técnicas de planificación y control del trabajo, aunque de modo elemental. La gerencia es esforzada y dinámica, procura conocer constantemente las necesidades de su ámbito de influencia y las demandas concretas de los ciudadanos, para ser incluidas en los planes de financiamiento de proyectos que son congruentes con sus planes. En materia de recursos operativos, cuentan con equipamiento y otros medios para realizar su trabajo, sin embargo, el mismo es limitado y ya presenta algún desgaste, además de que no es suficiente para atender todas las acciones de la la entidad. ACOFOP mantiene muy buenas relaciones locales, con autoridades y fuerzas vivas, a las que integra, en muchos casos, al desarrollo de sus proyectos comunales. Como recomendaciones vale dar mantenimiento preventivo al equipo rodante, a la planta física (aunque sea alquilada) y sobre todo desarrollar capacitación administrativa para actualizar a los funcionarios y gerentes actuales con los últimos conocimientos administrativo-gerenciales y respecto al manejo informatizado de los recursos financieros, así como a la misma formulación y control de proyectos por medio de software especializados.</p>
FEHCAFOR	<p>FEHCAFOR es una organización que arrastra algunos problemas sobre todo en el campo de las finanzas, donde sus estados financieros de los últimos años muestran déficit financiero operativo o pérdidas. Los proyectos desarrollados, que los hay en buen nivel, no han rentado suficientemente para balancear las cuentas. No han podido formular un plan de desarrollo en los últimos dos años y por ende redireccionar su gerencia general. Aunque tienen una gama de clases y muestras madereras en cultivo y explotación, el mercadeo del producto, las comercialización y los canales de distribución, no han alcanzado un nivel apropiado para insertar y posicionar estos productos en el mercado nacional e internacional (maderas finas). La explotación más importante que del recurso local maderero (bosque) que más se explota es el "carbón" y la "leña" ambos para el consumo de los ciudadanos hondureños. Como es sabido, éstos no son productos de alto valor agregado, aunque sí de mucha necesidad y demanda en Honduras, por lo caro y limitado de la energía eléctrica. No obstante, FEHCAFOR tiene clara su visión y misión organizacional, así como su base legal (personería jurídica vigente) y una estructura organizacional apta para realizar gerencia estratégica. Sin embargo, la existencia de pérdidas financieras, aunque en merma gradual, son una limitante para</p>

	<p>el relanzamiento y despegue de la empresa. Pero, también se nota una pasiva gerencia que se ocupa más de la producción de carbón y leña que de la explotación y cultivos en gran escala de especies madereras de alto valor en los mercados internacionales. No obstante, FEHCAFOR muestra signos positivos en su base filosófica, su organización general, pero importantes limitantes en gerencia, financiamiento, y mercadotecnia, así como en sus relaciones externas (enlaces). Posee recursos operativos en buen estado, aunque con unos 4 o 5 años de uso. Como recomendación, se sugiere mejorar la calidad de la gerencia de FEHCAFOR, mediante la capacitación al staff gerencial, y a todo su staff, con el fin de lograr sacar a la empresa del estado perdidoso en que se encuentra, explorar nuevas líneas de producción, desarrollo y servicios, con diferenciación de productos. Esto significa desarrollar en esta entidad un programa de capacitación gerencial moderna, de mercadeo, distribución de productos y posicionamiento en mercados y nichos del mismo.</p>
ODECO	<p>ODECO es una organización que muestra indicadores de desarrollo administrativo adecuados para llevar a cabo programas y proyectos dirigidos a la comunidad relacionados con agricultura y valores culturales. En cuanto a su estructura orgánica, ésta es clara y con razonable división especializada del trabajo a cargo de funcionarios idóneos. Es ordenada, lleva registros administrativos y contables al día y rinde cuentas oportunamente a las entidades que le asisten. Define claramente su visión, misión y valores organizacionales y elabora periódicamente planes y programas de desarrollo hacia las comunidades del ámbito de su influencia. El personal está motivado, es profesional, y trabaja con recursos que, aunque limitados y con algún uso, aún sirven a las tareas cotidianas de la entidad. Posee una base doctrinaria de carácter cultural y étnico, y como organización la correspondiente personería jurídica. En el ámbito nacional como en el internacional posee reconocimiento y prestigio, manteniendo contactos con muchas organizaciones afines y alianzas estratégicas con otras para facilitar el logro de sus objetivos. Su labor gerencial puede ser mejorada mediante la capacitación continua y sus fuentes de financiamiento, aunque son sólidas, podrían ser mayores si el planeamiento llegare a ser más agresivo en programas y proyectos comunales. A modo de recomendación, esta organización por el hecho de estar adecuadamente organizada y apta para el manejo de recursos para inversión y desarrollo, requiere de un plan de capacitación anual, que les provea técnicas y métodos de gerencia para todos los niveles de la entidad, con el fin de que conserve el liderazgo actual y mejore su competitividad y eficiencia.</p>
ARADIKES	<p>Con el propósito de fortalecer la representatividad, legitimidad y mayor compromiso a la organización, es conveniente que la Asamblea General adquiera una mejor estructuración y conformación; no es conveniente mantener una organización cerrada; es preferible que mediante la conformación de filiales en los diferentes territorios, sean estos los que elijan a los representantes ante la Asamblea General, lográndose con ello</p>

	<p>la renovación de cuadros de liderazgo, comprometidos con el desarrollo de sus comunidades.</p> <p>Partiendo de los antecedentes antes del año 2000 y los esfuerzos que la Asociación realiza a partir de esa fecha, es importante fortalecer la capacidad de gestión, de manera que convierta a ARADIKES en una organización sostenible. En ese sentido conviene darles:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Capacitación en la cual se le proporcione conocimientos en administración, gerencia, diseño, formulación y evaluación de proyectos. ii) Formación de nuevos líderes para efectos de renovar nuevos cuadros directivos que en el futuro sustituyan a los miembros fundadores de la Asociación. iii) Conocimientos para detectar y analizar necesidades que conduzcan al planteamiento de proyectos de desarrollo en los territorios miembros. <p>Pasantías o talleres en el cual los dirigentes conozcan otras experiencias de organizaciones, que por el nivel de desarrollo alcanzado les permita obtener nuevos conocimientos y practicas de gestión y organización.</p>
AMICA	<p>AMICA ha logrado fortalecer sus capacidades técnicas – financieras en materia de capacitación, desarrollo del ecoturismo comunitario, educación ambiental, y ha logrado combinar permanente las acciones relacionadas al mejoramiento de la condición y posición de las mujeres indígenas, con un enfoque de género y respeto a la madre naturaleza.</p> <p>En los últimos años ha logrado captar montos de financiamiento hasta por el monto de U\$ 160,000.00 dólares, ejecutados a través de distintos proyectos, logrando la cooperación paralela de hasta 6 organismos de cooperación.</p> <p>Maneja su radio de acción en casi los 6 municipios que componen la región autónoma, pero si ha concentrado sus actividades en los municipios de Puerto Cabezas, Waspam Río Coco, Prinzapolka, por concentrarse el mayor numero de pueblos indígenas quienes son los más marginados por su condición de indígena.</p> <p>En los últimos años AMICA ha diversificado sus beneficios a tal grado que hoy tiene proyectos que benefician a más sectores poblacionales sin distinción de raza, color, o credo político, e incluso identidad personal.</p>
DOBBO YALA	<p>La Fundación Dobbo Yala tiene gran fortaleza en los aspectos técnicos y el trabajo con los pueblos indígenas de Panamá, y según la información suministrada gozan de muy buena aceptación.</p> <p>La Fundación tiene personal técnico permanente y otros profesionales que se contratan para actividades específicas, sean indígenas o no. La ventaja del personal profesional indígena es el entendimiento de ambas culturas y poder adaptar y acondicionar los métodos de trabajo, diálogo y entendimiento. Se prefiere la contratación de personal indígena siempre que es posible.</p> <p>Una fortaleza importante es que los miembros, organización y funcionamiento de la Fundación es atendida en su mayoría por</p>

	<p>profesionales indígenas originarios de los mismo territorios en donde desarrollan sus actividades y proyectos. Las personas que su origen no es indígena, están muy identificados con la Fundación. Estos aspectos han permitido una mayor capacidad de negociación e influencia política, así como capacidad de coordinación tanto a lo interno de la organización como con el entorno de ella.</p> <p>Una de las debilidades es la falta de recursos para mejorar la capacidad de formulación y vinculación con los organismos cooperantes que aumenten las posibilidades de captar recursos. Ante la limitación de recursos, se ha incursionado en la venta de servicios por consultorías .</p> <p>Otra debilidad de la Fundación, es la ausencia de una planificación estratégica y una sistematización de las experiencias de la Fundación durante los 13 años de existencia.</p>
CENTRO MAYA SAQB'E	<p>El Centro Maya Saqb'e es una organización dedicada a la difusión de la cultura indígena maya, por medios radiales y escritos, entre otros, en todo el territorio nacional. Desde el punto de visto doctrinario está claro en sus objetivos y fines y posee una visión y misión, así como valores organizacionales. También está a derecho, en tanto tiene al día la correspondiente personería jurídica de la organización. Tiene una organización bien estructura en cuanto a la división especializada del trabajo, y a la dotación de recursos humanos idóneos para cumplir las tareas propias de la entidad. Así, existe un sistema financiero-contable al día, y un importante sistema de producción editorial, que genera libros, libretos, afiches, y otros textos de fines educativos y creativos. Se da servicio al "cliente" y existe Junta Directiva, normas y políticas de desarrollo. Reciben financiamiento de la UNESCO y de otros organismos internacionales, de los que rinden cuentas oportunamente. Desarrollan además, proyectos menores en el área de cultivos, animales y otros, para impulsar el desarrollo y el mejor vivir de las comunidades localizadas en su área de influencia. En materia de recursos operativos, tal vez es donde muestran importantes limitaciones y necesidades. En materia de enlaces mantiene excelentes vínculos locales y con el gobierno central de Guatemala, así como con otros medios de difusión, lo cual le facilita su trabajo, cobertura y el darse a conocer como organización social de punta. A modo de recomendaciones, vale dar prioridad a la asignación de recursos de desplazamiento (vehículos) y a la maquinaria agrícola y de editorial, con el fin de mantener la dinámica actual de esta organización. Igualmente, la capacitación en el área gerencial y financiera es una necesidad sostenida para esta organización.</p>
CCNIS	<p>CCNIS, como entidad particular presenta una debilidad muy importante; si bien grupa a una serie de organizaciones de similar naturaleza, ésta no cuenta por si misma con personería jurídica; situación que han solucionado mediante la utilización de la personería jurídica de MAIS.</p> <p>La fortaleza del CCNIS esta en la estructura organizacional, específicamente en la red de organizaciones, cuyo marco de</p>

	<p>acción cubre a una mayor parte del territorio del Salvador. Este aspecto la constituye en una organización que si bien no tiene personería jurídica propia, tienen incidencia en la sociedad salvadoreña, en tanto que tienen el reconocimiento relativo de las instancias gubernamentales y cuentan con relativo poder político y capacidad de negociación. Según la información suministrada gozan de muy buena aceptación.</p> <p>La ventaja de CCNIS es que toda la organización esté conformada por personas indígenas originarios de los mismo territorios indígenas, con características de líderes y algunas con grado profesional, permiten mayor entendimiento del proceso de reivindicación indígena, lo que les ha permitido interiorizar y desarrollar en alguna medida una cultura organizacional de corte carismática.</p> <p>Una de las debilidades es la falta de recursos para mejorar la capacidad de formulación y vinculación con los organismos cooperantes que aumenten las posibilidades de captar recursos.</p> <p>Sin pretender que para el funcionamiento correcto de una organización se deba hacer una planificación, como se espera tengan establecida las organizaciones dentro del modelo económico occidental, es importante que CCNIS haga un esfuerzo para que esa organización sustentada en una concepción carismática, cuyo fundamento filosófico y espiritual de la organización esté sustentada en la reivindicación de condiciones para los pueblos indígenas y sus comunidades, posean una organización más estructurada y sustentada en estos conocimientos administrativos que legos de apartarlos del sublime sentimiento de su población meta, les favorecerá para medir la capacidad de acción, logro en el tiempo y la importante retroalimentación documentada de los avances, lo cual beneficiará al historial de la organización.</p> <p>CCNIS debe hacer esfuerzos para que personal técnico o profesional se dedique a la elaboración de proyectos dirigidos a los territorios indígenas y de esa forma captar recursos e incorporar a los profesionales disponibles a la Fundación a los proyectos de trabajo.</p>
CONPAH	<p>CONPAH es una organización social ocupada de aspectos culturales y de la preservación de identidad de los pueblos autóctonos de Honduras y Centroamérica, que luchan por sus derechos de ancestro y el derecho a la tierra para producir y vivir en ella. Desarrollan algunos programas básicos de cultivos y culturales como la música y la danza, además de las lenguas. Su principal problema es el derecho a la tierra para vivir y cosechar en ella. Su queja típica es que "siembran" pero otros llamados "dueños" les destruyen las cosechas y los persiguen. Esta organización no está del todo bien organizada, su base doctrinaria, visión, misión, valores y objetivos institucionales, aún son objeto de discusión para ser adoptados. Organizacionalmente presenta debilidades estructurales: buena parte de su trabajo se hace por medios participativos como "comisiones" "mesas", etc., y no por la vía lineal. Visto su organigrama, este no refleja la adopción de una estructura adecuada. Tienen significativas limitaciones en</p>

	cuanto a toda clase de recursos: económicos, operativos, legales, planta, etc., y no tienen desarrollados sus sistemas de gestión administrativa, ni financiera, aunque los controles contables se llevan por medio de contador externo. La planificación para el desarrollo prácticamente no existe, con excepción de algunas acciones de corto plazo muy orientadas a la conquista y defensa de la tierra: su principal objetivo. Como recomendación general, se sugiere impartirles capacitación en materia gerencial, administrativa, financiera, planificación y control del trabajo, además de motivación y valores. Deben recibir capacitación en formulación y ejecución de proyectos agrícolas y forestales de mediana complejidad, para dar más posicionamiento a las comunidades que dicen representar y defender.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2. Recomendaciones

4.2.1. Propuestas de fortalecimiento y nivelación de las organizaciones enlace del PMIE.

No obstante que las organizaciones propuestas fueron las que adquirieron la mayor calificación en cuanto a su idoneidad organizativa, éstas presentan algunas debilidades y diferencias entre si, las cuales conviene ser tratadas con el propósito de corregirlas y uniformarlas.

Asimismo, tal y como se han identificado fortalezas en cada una de ellas, es importante realizar actividades siguiendo una dinámica interactiva que permita el intercambio de conocimientos y experiencias entre sí, en el ámbito administrativo.

Para efectos de determinar las fortalezas y debilidades de cada una de las organizaciones, inclusive de cada variable del modelo, se considera como **fortaleza** la puntuación igual a 10, en la escala de 1 a 10 puntos, y como **debilidad** a la diferencia de puntos que a cada organización le faltarían para sumar 10 a nivel general y por variable.

En el cuadro que a continuación se presenta, estas debilidades organizacionales se observan en espacios tramados.

VARIABLE \ OE	AMICA	ODECO	DOBO YALA	CCNIS	ACOFOP	CENTRO MAYA	COCABO
BASE LEGAL Y DOCTRINA (1,5)	1,50	1,50	1,50	1,00	1,50	1,50	1,25
ORGANIZACIÓN (2,0)	2,0	2,0	2,0	1,75	1,75	1,75	1,50
FINANCIAMIENTO (1,5)	1,0	1,25	1,0	1,0	1,35	1,25	1,25
PLANIFICACIÓN (1,5)	1,5	1,5	1,5	1,00	1,15	1,25	0,75
GERENCIA (1,5)	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0
RECURSOS (1,0) OPERATIVOS	1,0	0,75	1,0	1,00	0,75	0,75	1,0
ENLACES (1,0)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,75
TOTAL PUNTOS	9,25	9,25	9,25	8,00	8,75	8,75	7,50

■ *Debilidades*

Consecuentemente, las actividades de mejoramiento organizacional que se desarrollen, deben ir dirigidas hacia las áreas de la organización donde se evidencian más debilidades.

4.2.2. Actividades de fortalecimiento organizacional

La eficiencia y el progreso de toda organización depende fundamentalmente de la destrezas de la fuerza laboral, de manera que para lograr el fortalecimiento de las organizacionales, es necesario introducir programas de capacitación dirigidos a las organizaciones y a las personas relacionadas con ellas. Consideramos que mediante la formación de los recursos humanos, las organizaciones podrán resolver sus propias limitaciones, incrementar la productividad, desarrollar una cultura empresarial, aminorar los esfuerzos aislados y darle una visión d conjunto.

El Programa de Capacitación debe estar sustentado siguiendo dos parámetros:

- a) **Dirigido a la Organización** = i) adquisición de recursos, ii) planta física, iii) maquinaria y equipo, sistemas contables, sistemas para el manejo de proyectos, iv) Sistemas de compras, v) Sistemas de pagos, vi) Sistemas de Administración de Recursos Humanos.
- b) **Dirigido a los Individuos** = con el propósito de nivelación y al desarrollo de la organización. i) Culturización, ii) Sentido de Pertenencia, iii) Identidad, iv) Compromiso ecológico, v) Concientización alrededor del PMIE, vi) Formulación y Evaluación de Proyectos, vii) Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional, viii) Gestión Empresarial, Contabilidad Básica, ix) Liderazgo, x) Rendición de Cuentas.

Objetivos del Fortalecimiento

- 1) Poner en contacto a dirigentes, funcionarios técnicos y a ciudadanos de la región, involucrados en la actividad de la organización.
- 2) Contribuir a un mayor conocimiento mutuo y a reflexionar acerca de nuevas oportunidades de colaboración.
- 3) Multiplicar los resultados mediante la amplia difusión de los estudios, los debates y las propuestas, mediante la publicación en impresos o por la vía del Internet.
- 4) Producir una serie de recomendaciones que pueden ser útiles para los decisores y funcionarios con responsabilidades políticas y de gestión en las respectivas organizaciones.

Las actividades a desarrollar pueden ser mediante la modalidad de cursos, talleres, seminarios, conferencias, utilizando el sistema de enseñanza tradicional o en forma virtual, y mediante las pasantías. Algunos de los productos de capacitación a desarrollar en tales organizaciones, son los que seguidamente se describen.

a) Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional

El Curso persigue la capacitación integral de un profesional habilitado para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, tanto del punto de vista económico, como social y político, entregándole técnicas y métodos concretos de gestión, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y local en que ellos se insertan.

b) Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública

Desarrollar y fortalecer la capacidad de los participantes para identificar, preparar y evaluar proyectos de inversión en forma eficiente y equitativa. En este sentido resaltar la importancia de la estructuración de un plan antes de realizar la inversión. Establecer los elementos básicos del diagnóstico para la definición y evaluación de los objetivos de los proyectos. Manejar los conceptos e instrumentos de el análisis social de proyectos de inversión pública. Conocer los métodos y técnicas básicas de la evaluación del impacto ambiental de los proyectos de inversión.

c) Gestión de la Ejecución de Proyectos

Resaltar la importancia del beneficio de contar con buenos sistemas y metodologías de formulación, evaluación y selección de proyectos. Por ello, el curso estará diseñado para desarrollar y fortalecer la capacidad de los participantes para programar y administrar la ejecución de proyectos y programas de inversión en forma eficiente y efectiva.

d) Gestión Estratégica

El curso estaría orientado a examinar las reformas en marcha en los diversos ámbitos que requieren de políticas activas de regulación pública (globalización financiera e integración regional, políticas fiscales y tributarias, servicios públicos, seguridad social y combate a la pobreza), y ofrece una visión articulada y consistente de las distintas racionalidades y criterios que sustentan la formación y ejecución de las políticas públicas.

e) Curso básico de administración contable y financiera

En una primera parte proporcionar conocimientos básicos de contabilización relacionados con el manejo del ciclo contable para una empresa de servicios o comercial, así como el análisis de las cuentas de efectivo, inversiones temporales, las cuentas y documentos por cobrar. Comprender la importancia de la contabilidad como sistema de información para la toma de decisiones.

En una segunda parte del curso, familiarizar a los participantes con la importancia y alcance de la función financiera dentro de las organizaciones. Explicar el concepto del valor del dinero e identificar los factores del riesgo y la inflación. Diferenciar entre montos simples y compuestos y entre tasas de interés efectiva y nominal. Elaboración de presupuestos.

f) Gestión de la Logística

Dar al participante una perspectiva básica de los conceptos relacionados con la estrategia de la logística en la cual que hoy en día, las empresas deben desarrollar para incorporarse a un mercado competitivo que caracteriza esta época de cambio y de inestabilidad. Ver la importancia del flujo efectivo de los productos y servicios a través de la cadena de abastecimiento, la globalización, el comercio, el impacto de la calidad total, la satisfacción del cliente y otras técnicas modernas, de manera que puedan generar procesos de transformación en las empresas y obtener de estas un aprovechamiento más eficiente y rentable de los recursos. Analizar conceptos básicos relacionados con el rediseño de los procesos de trabajo, la reestructuración de la organización y la implementación de la tecnología para lograr la competitividad empresarial.

g) Curso básico sobre Gerencia

Dar a conocer y explicar los fundamentos y técnicas de la Gerencia; analizar los nuevos enfoques de reingeniería administrativa, Benchmarking, Outsourcing, aportes de las ciencias del comportamiento organizacional, la ética (Confucio) y la Reingeniería Administrativa. Explicar la naturaleza y aplicación de las técnicas de Gerencia en el manejo de los asuntos de una organización, en perspectiva del mundo geopolíticamente más globalizado y competitivo, sus relaciones internacionales, la rendición de cuentas, etc.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO

Productos de Capacitación	SEMANA						
	L	K	M	J	V	S	D
Gestión Estratégica del Desarrollo local Y Regional							
Preparación y evaluación de proyectos de inversión pública							
Gestión de la ejecución de proyectos							
Gestión estratégica							
Administración contable y financiera							
Gestión de la logística							
Gerencia							

Tiempo programado aproximado, dependiendo de la organización y los recursos disponibles.

4.2.3. Roles y mecanismos de coordinación de las organizaciones ejecutoras del PMIE²

La tabla siguiente, presenta en una matriz, las relaciones de coordinación y control operativo de las organizaciones enlace del PMIE.

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
GEF (Fondo Mundial para la Naturaleza)	<p>Administra el Fondo Mundial para la Naturaleza.</p> <p>Es encargado de trasladar fondos a los Bancos: BM y BID.</p>	<p>Inventariar organismos vinculados al PMIE.</p> <p>Evaluar en alzada instancias y organismos ejecutores del PMIE.</p> <p>Aprobar presupuesto anual de fondos.</p> <p>Asignar fondos a los Bancos: BM y BID.</p>	<p>Convenio y cuenta bancaria.</p> <p>Planificación</p>	<p>Programas y proyectos.</p> <p>Transferencia de fondos.</p>

² Mayor detalle de esta propuesta de roles y mecanismos de coordinación, puede consultarse en el informe No. 4 de esta consultoría.

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
<p>BM Y BID Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo)</p>	<p>Captar y girar, cada uno, el 50% de fondos aportados por GEF</p>	<p>Firmar convenio. Captar recursos.</p> <p>Girar fondos. Evaluar inversiones y gastos.</p> <p>Registrar movimientos. Monitorear uso de fondos.</p> <p>Evaluar en alzada resultados y logros de los gastos e inversiones.</p>	<p>Transferencia electrónica de fondos y convenio con GEF y CCAD.</p> <p>Cuenta bancaria.</p>	<p>Giro de fondos.</p>
<p>CCAD (Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo)</p>	<p>Dirección estratégica del financiamiento hacia áreas prioritarias dentro del marco del PMIE.</p> <p>Supervisa en alzada el desarrollo del PMIE.</p> <p>Garantiza e influye para el logro de los objetivos del PMIE.</p> <p>Firma convenio CCAD-BM/BID para monitorear el uso de los fondos del proyecto en las regiones.</p> <p>Diagnostica medio y entorno de ejecución del PMIE.</p>	<p>Establece políticas de gasto e inversión.</p> <p>Establece convenios entre las partes del PMIE.</p> <p>Analiza y aprueba programas y proyectos.</p> <p>Lleva inventario de organismos vinculados al PMIE y de comunidades beneficiadas y "sujeto de ayudas".</p> <p>Coordina verticalmente con instancias superiores y subordinadas aspectos del desarrollo y</p>	<p>Convenios.</p> <p>Planificación.</p> <p>Reuniones Oficiales.</p> <p>Encuestas e Informes.</p> <p>Medios de comunicación.</p>	<p>Políticas.</p> <p>Programas.</p> <p>Proyectos.</p> <p>Informes.</p>

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
		<p>resultados del PMIE.</p> <p>Supervisa, controla, y evalúa en alzada resultados macro del impacto del PMIE en las regiones.</p> <p>Análisis Costo/beneficio de la inversión y de los gastos en las regiones.</p> <p>Estudia necesidades de las comunidades (demandas).</p> <p>Realiza estudios de Costo/ Beneficio.</p> <p>Propone adecuación Administrativa de las entidades parte del PMIE.</p> <p>Evaluación de Resultados.</p>		
<p>WAYIB * (Consejo Permanente Superior de CICA y ACICAFOC)</p>	<p>Es Consejo Permanente superior de CICA y ACICAFOC para la toma de decisiones colegiadas.</p> <p>Órgano de direccionamiento o estratégico en las áreas prioritarias del proyecto.</p>	<p>Toma decisiones colegiadas.</p> <p>Supervisa y coordina el desarrollo de los programas y proyectos del PMIE en las regiones.</p> <p>Evalúa los resultados y logros de los</p>	<p>Junta.</p> <p>Planificación estratégica-política.</p>	<p>Acuerdos.</p> <p>Convenios.</p> <p>Políticas.</p> <p>Regulaciones.</p> <p>Evaluación.</p>

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
	Es responsable de supervisar la ejecución del Proyecto y garantizar el logro de los objetivos.	<p>programas y proyectos en las regiones.</p> <p>Conoce, analiza y aprueba en alzada los anteproyectos de gasto e inversión, dentro del marco del PMIE, en las comunidades de las regiones.</p>		
ACICAFOC y CICA (Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana y Consejo Indígena de Centroamérica)	<p>Ser dirección estratégica y entidad coordinadora política de las Organizaciones de Enlace vinculadas al PMIE, que desarrollan programas y obras en comunidades de sus respectivas áreas de influencia.</p> <p>Fortalecer a las OE, el desarrollo del nivel de vida y la protección ambiental de sus comunidades.</p> <p>Dirigir a la UEP y controlar su eficaz y eficiente desempeño como unidad técnica de contraloría de los fondos, de</p>	<p>Realiza planificación estratégica para sí y para su respectiva zona de influencia.</p> <p>Programa el trabajo y delega autoridad para la ejecución de funciones y tareas.</p> <p>Vela por el mejor estado y uso de los recursos disponibles.</p> <p>Coordina políticamente el accionar de las OE adscritas a su organización.</p> <p>Conoce, analiza y resuelve sobre asuntos que afectan el medio ambiente y la calidad de vida de las comunidades de su área de influencia.</p>	<p>Juntas.</p> <p>Planificación.</p> <p>Comunicaciones.</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Visitas.</p> <p>Congresos, seminarios, talleres, cursos.</p> <p>Sistema de Información Gerencial (SIG).</p> <p>Bases de Datos.</p> <p>Sistemas informáticos.</p>	<p>Convenios.</p> <p>Reportes.</p> <p>Acuerdos.</p> <p>Evaluaciones.</p> <p>Controles.</p> <p>Representación.</p> <p>Gestiones.</p> <p>Información.</p>

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
	<p>programas y proyectos y obras que desarrollan las OE en las comunidades</p> <p>Ser interlocutor oficial ante las instancias del sistema de coordinación de entidades vinculadas al PMIE en la región.</p>	<p>Participa y aporta en programas y proyectos vinculados a la vida comunitaria y al ambiente.</p> <p>Participa en eventos capacitadores, de divulgación y análisis de la problemática mundial.</p> <p>Recibe, registra, asigna y controla ayudas variadas para sus comunidades</p> <p>Defiende los derechos humanos, de indígenas, negros y campesinos de la región.</p> <p>Es vocero autorizado ante organismos nacionales, internacionales, gobiernos y demás fuerzas vivas de la región.</p> <p>Dirige, controla, supervisa y evalúa el desempeño de la UEP de su organización.</p> <p>Evalúa resultados y logros de su ámbito de</p>		

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
		<p>control.</p> <p>Lleva controles administrativos y financieros modernos e idóneos para la transparencia y el uso óptimo de los recursos.</p>		
<p>UEP ** (Unidad Ejecutora de Proyecto)</p>	<p>Organización ejecutora y contralora del PMIE en la respectiva región de CICA o ACICAFOC .</p>	<p>Lleva control y seguimiento de convenios sobre programas y proyectos comunitarios apoyados por el PMIE.</p> <p>Controla y supervisa el manejo financieros de los fondos destinados a programas y proyectos, y otras obras en las comunidades.</p> <p>Vela por el cumplimiento de los convenios pertinentes.</p> <p>Evalúa y da seguimiento a la estructura organizacional de las OE y de su capacidad de respuesta ante demandas de las comunidades.</p> <p>Vela por el desarrollo y mejoramiento de</p>	<p>Reuniones.</p> <p>Visitas.</p> <p>Comunicaciones.</p> <p>Diagnósticos y encuestas.</p> <p>Reportes.</p> <p>Sistemas informáticos.</p> <p>Cuentas bancarias.</p> <p>Máximas autoridades.</p> <p>Sistema de Información Gerencial (SIG).</p>	<p>Acuerdos.</p> <p>Convenios.</p> <p>Informes.</p> <p>Estados financieros.</p> <p>Evaluaciones.</p> <p>Memorias.</p> <p>Presupuestos.</p> <p>Contratos.</p> <p>Controles.</p> <p>Pagos.</p> <p>Compras.</p> <p>Transferencias.</p>

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
		<p>los sistemas y procedimientos de trabajo en las OE.</p> <p>Vela por el uso adecuado del equipo tecnológico y software en las OE como medios de apoyo al control y gestión de proyectos amparados al PMIE.</p> <p>Promueve el credimiento del valor agregado en los proyectos en ejecución y de los métodos de trabajo que se aplican.</p> <p>Promueve y da seguimiento luego a convenios que sean necesarios para el mejor control y administración de los recursos del PMIE y del desempeño de las OE.</p> <p>Recibe, analiza y recomienda inanciamiento para proyecdts, programas y obras que se le presentan dentro del marco del PMIE.</p> <p>Transferir fondos a beneficiarios y llevar el control</p>		

ORGANISMO	ROLES	FUNCIONES	MECANISMOS	PRODUCTOS (SALIDAS)
		financiero pertinente. Ser enlace técnico y administrativo con OE, WAYIB y beneficiarios		

ORGANIGRAMA DE LAS RELACIONES DE COORDINACIÓN DE LOS ACTORES DEL PMIE

A continuación se presentan una gráfica que representa a las diferentes instancias de coordinación que intervienen en la ejecución del PMIE, los desembolsos de fondos para programas y proyectos, el análisis y aprobación de programas y proyectos, obras y actividades para las comunidades prioritarias, el control y evaluación de ejecución, desempeño y de resultados logrados, por unidad de tiempo elegida.

Estas instancias son, en su orden y en siglas: GEF, BM, BID, CCAD, WAYIB, CICA Y ACICAFOP, UEP, OE, CIC, PST. En tal gráfica se observa la relación “jerárquica” de tales relaciones de coordinación, explicadas a la vez en el recuadro de simbología incluido en la misma.

Otra gráfica representa en un organigrama tipo sectorial, la composición de los ámbitos de control y coordinación de los organismos actores del desarrollo del PMIE.

La última gráfica representa al organigrama de relaciones “jerárquicas” de coordinación de la Unidad Ejecutora de Proyectos (UEP) con otras instancias superiores y de base, en términos de gerencia, control, coordinación, seguimiento y evaluación de los programas, proyectos, obras y actividades que se desarrollan en las comunidades indígenas, negras y campesinas de la región correspondiente a cada instancia coordinadora superior: CICA ó ACICAFOP.

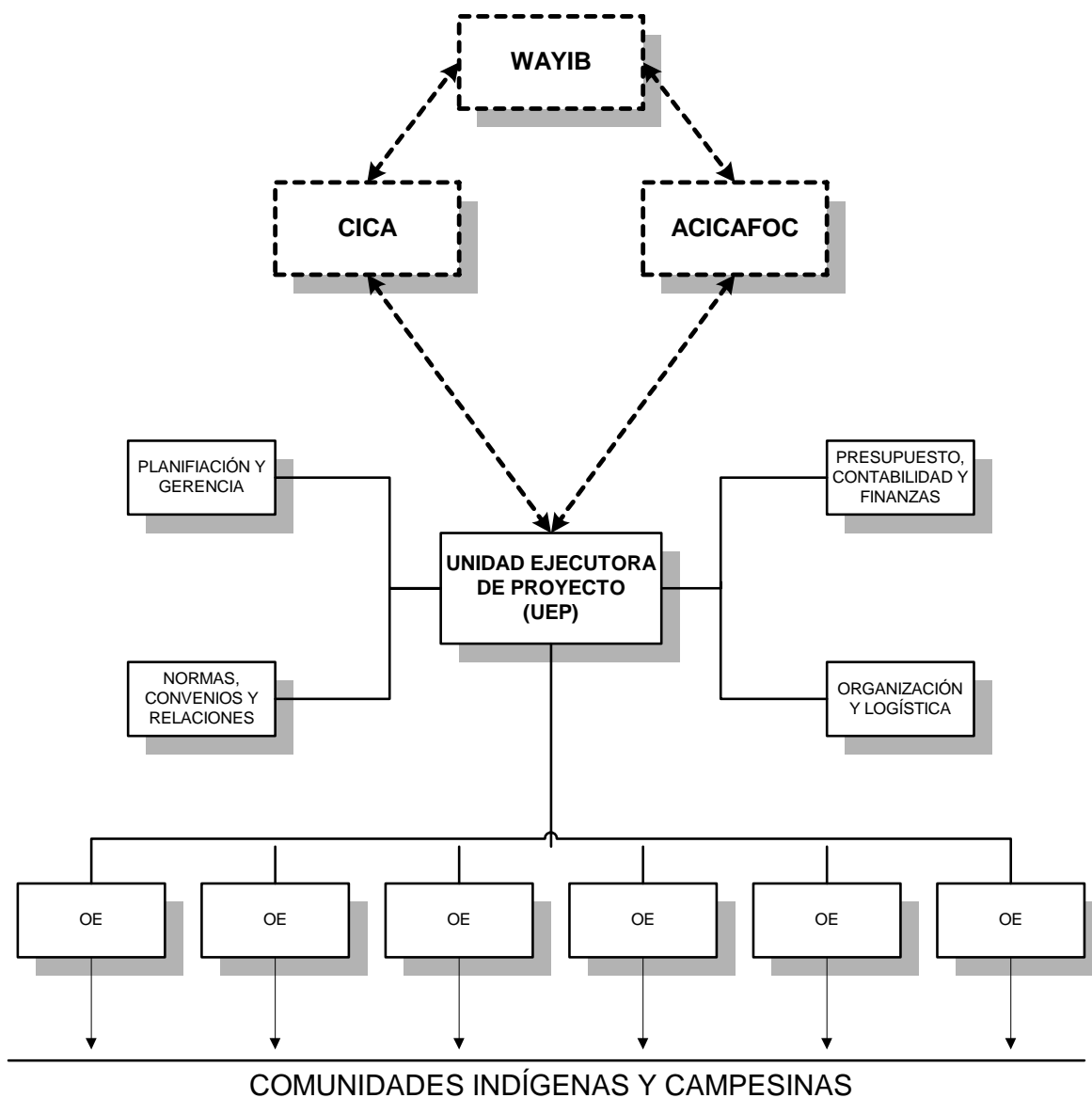
Esta UEP, es parte de la organización interna de CICA y de ACICAFOP, en tanto existirá una UEP en cada una de estas instancias superiores.

A su vez, la UEP dividirá su trabajo interno, en las siguientes áreas de apoyo gerencial (no necesariamente implica departamentalizar físicamente), ya que tal trabajo se hará a través de cuatro Comisiones de conformación mixta (voluntarios y personal de planta) que asesorará al Director de la UEP en la toma de decisiones que afectan a las comunidades beneficiadas y potencialmente aptas para recibir ayudas y apoyos del PMIE.

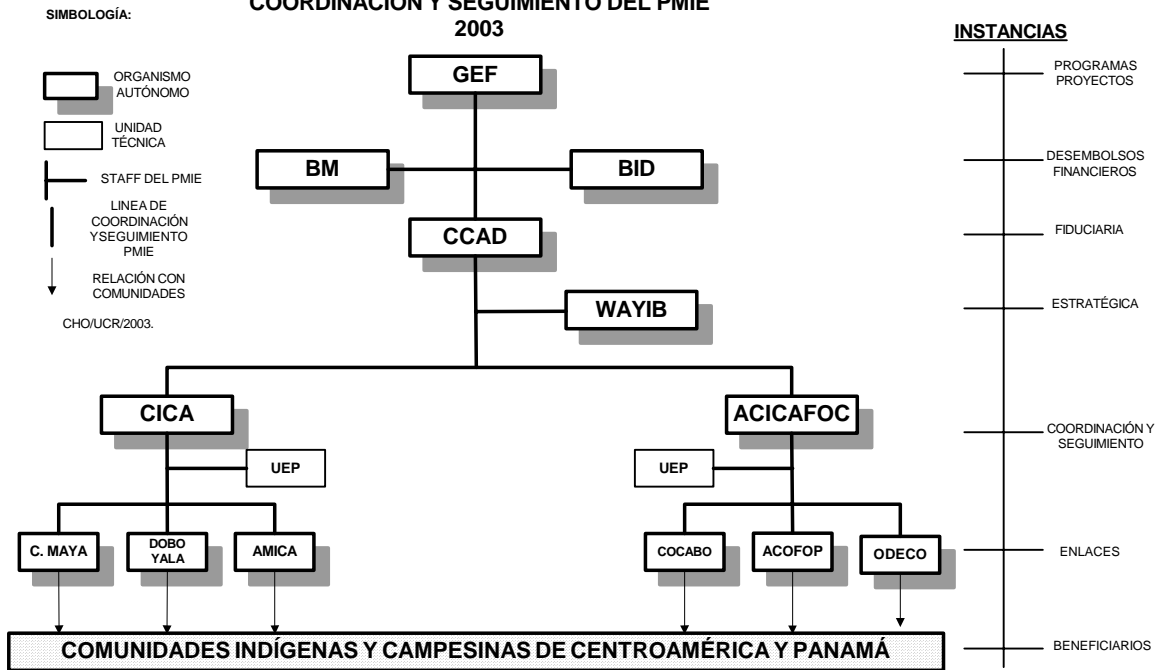
Estas comisiones son cuatro y se denominan:

- Comisión de Planificación y Gerencia.
- Comisión de Presupuesto, Contabilidad y Finanzas.
- Comisión de Organización y Logística.
- Comisión de Normas, Convenios y Relaciones Organizacionales.

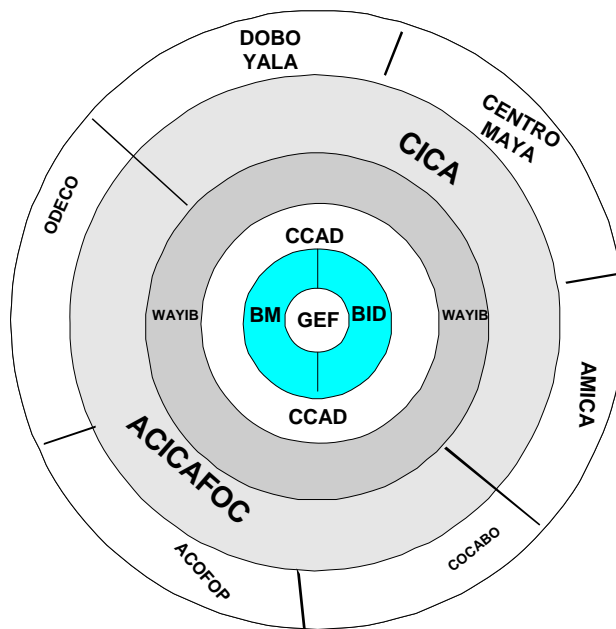
DIAGRAMA DE RELACIONES DE COORDINACIÓN,
CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LAS UEP's



**ORGANIGRAMA DE RELACIONES DE EJECUCIÓN,
COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PMIE
2003**



ORGANIGRAMA SECTORIAL DE COORDINACIÓN: GEF



4.2.4. Perfiles de convenios y cartas de entendimiento

En los anexos del informe No. 4 de esta consultoría, se aportan una serie de perfiles (machotes) de convenios y cartas de entendimiento para que las distintas partes involucradas en el desarrollo del PMIE, puedan formalizar las relaciones de coordinación y control. No obstante, estos perfiles deben ser ajustados a las realidades de cada país.

V. APRECIACIÓN FINAL DE PROPUESTAS PARA EL FUTURO.

En el planteamiento del ítem anterior ha quedado ampliamente descritas las conclusiones recomendaciones, que de considerarse garantizar abordar el proyecto del Manejo Integrado de Ecosistemas por pueblos indígenas y comunidades; sin embargo, debemos resaltar que es muy importante desarrollar la propuesta de capacitación, a efecto de nivelar a todas las organizaciones que al final sean seleccionadas y de esa forma garantizar éxito en la ejecución del proyecto en mención.

ANEXO NO. 1

IDENTIFICACION Y UBICACIÓN INSTITUCIONAL

I. COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES CACAO BOCATOREÑA, R.L

(1) Nombre del Organismo:	Cooperativa de Servicios Múltiples Cacao Bocatoreña, R.L.		
(2) Localización exacta:	Almirante Distrito de Changuinmola, Provincia de Bocas del Toro. Panamá		
(3) Nombre del máximo jerarca:	José Beitia, Gerente Norman Wood, Asesor de Cooperativa		
(4) E-mail del jerarca:			
(5) E-mail del organismo:	Cooporganic@hotmail.com		
(6) Comunicaciones	Teléfono. 758-3359	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: 758-3719	Celular:	Apartado Postal: 83-0308
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre Isla establecimiento Chiriquí Grande Changuinola	Area de influencia (KM2): 100 km2	Tipo de Población:
			Indígena X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: PANAMA	Provincia o Departamento: Bocas del Toro	Fecha: 12-11-2003

II. PROGRAMA DE CAMPESINO A CAMPESINO

(1) Nombre del Organismo:	Programa de Campesino a Campesino		
(2) Localización exacta:	Barrio Sol de Libertad, Siuna, Región Autónoma Atlántico Norte, Nicaragua.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Fabián Saavedra Castillo		
(4) E-mail del jerarca:			
(5) E-mail del organismo:			
(6) Comunicaciones	Teléfono. 273-21-42	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: 273-21-42	Celular:	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 75.0000 habitantes	Area de influencia (KM2): 5.500 km2.	Tipo de Población:
			Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: NICARAGUA	Municipio de Siuna, RAAN	Fecha: 08-11-2003

III. CONGRESO GENERAL KUNA

(1) Nombre del Organismo:	Congreso General Kuna		
(2) Localización exacta:	Comarca Kuna Yala, al noriente de Panamá, en el Atlántico.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Gilberto Arias		
(4) E-mail del jerarca:			
(5) E-mail del organismo:	Congresok@hotmail.com		
(6) Comunicaciones	Teléfono: (507) 316-1232	Teléfono: (507) 316-1233	Teléfono: (507) 316-1234
	Fax: (507) 316-1232/33/34	Celular: 660-32-23	Apartado Postal: 6-8299, El Dorado, Panamá.
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 32.000	Área de influencia (KM2): 3.206 km2	Tipo de Población:
			Indígena X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: PANAMA	Provincia o Departamento: Comarca Kuna Yala	Fecha: 10-11-2003

IV. ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES FORESTALES DE PETÉN

(1) Nombre del Organismo:	Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP)		
(2) Localización exacta:	4ª. Avenida 11 calle Zona 1 San Benito Petén		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Marcedonio Cortave.		
(4) E-mail del jerarca:	Dirección@acofop.org		
(5) E-mail del organismo:	Secre@acofop.org - www.acofop.org		
(6) Comunicaciones	Teléfono: 926-3572	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: 00502 926-3571	Celular: 5160998	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 15,0000	Área de influencia (KM2): 4,375	Tipo de Población:
			Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Guatemala	Provincia o Departamento: Petén	Fecha: 14/11/2003

V. FEDERACIÓN HONDUREÑA DE COOPERATIVAS AGROFORESTALES

(1) Nombre del Organismo:	Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales (FEHCAFOR)		
(2) Localización exacta:	Colonia Mayangle, 2ª. Entrada casa 1659, Comayaguela, Tegucigalpa, Honduras.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Andrés Solórzano		
(4) E-mail del jerarca:	fehcafor@sdnhon.org.hn		
(5) E-mail del organismo:	fehcafor@sdnhon.org.hn		
(6) Comunicaciones	Teléfono: 227-0059	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: 227-0059	Celular: 970-24675160998	Apartado Postal: 2959 Tegucigalpa, Hn.
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre:	Área de influencia (KM2):	Tipo de Población:
			Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Honduras	Provincia o Departamento: Francisco Morazán	Fecha: 17/11/2003

VI. ORGANIZACIÓN DE DESARROLLO ÉTNICO COMUNITARIO

(1) Nombre del Organismo:	Organización de Desarrollo Étnico Comunitario (ODECO) – Garífuna-		
(2) Localización exacta:	Bo. Potreritos Ave. Junior Atrás de la Escuela Copan Galel, La Ceiba, Atlántida, Honduras, C. A.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Licenciado Celeo Álvarez Casildo		
(4) E-mail del jerarca:	calvarez@caribe.hn		
(5) E-mail del organismo:	odeco@caribe.hn		
(6) Comunicaciones	Teléfono. (504) 443-3651	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: (504) 443-4642	Celular: (504) 995-1327	Apartado Postal: Nº 538
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 250,000	Área de influencia (KM2): 53 Comunidades	Tipo de Población:
			Afrodescendiente VI. X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Honduras	Provincia o Departamento: La Ceiba, Atlántida	Fecha: 18 de Noviembre de 2003

VII. ASOCIACIÓN REGIONAL INDÍGENA DEL ARADIKES

(1) Nombre del Organismo:	Asociación Regional Indígena del ARADIKES		
(2) Localización exacta:	125 mts. Sur de la Clínica de la Caja Costarricense del Seguro Social, Buenos Aires, COSTA RICA		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Paulino Najera Rivera		
(4) E-mail del jerarca:	aadikes@racsa.co.cr		
(5) E-mail del organismo:	aradikes@racsa.co.cr		
(6) Comunicaciones	Teléfono: 730-02-89	Teléfono: 730-11-89	Teléfono:
	Fax: 730-11-89	Celular:	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 15 a 20 mil habitantes	Area de influencia (KM2): 720 hectareas	Tipo de Población: Indígena: X Campesina: X
	(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: COSTA RICA	Provincia o Departamento: PINTARENAS
			Fecha: 01-11-2003

VIII. ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS DE LA COSTA ATLÁNTICA

(1) Nombre del Organismo:	Asociación de Mujeres Indígenas de la Costa Atlántica		
(2) Localización exacta:	Barrio Libertad del Estadio Municipal 1 ½ c abajo, Bilwí Municipio de Puerto Cabezas, RAAN		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Sra. Nancy Elizabeth Henríquez James		
(4) E-mail del jerarca:	nancyhenriquez@hotmail.com		
(5) E-mail del organismo:	mairinamica@hotmail.com		
(6) Comunicaciones	Teléfono: 505-2822219	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: 505-2822219	Celular: 5058377346	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 1,655	Area de influencia (KM2): 1,000	Tipo de Población: Indígena: ✓ Campesina: ✓
	(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Nicaragua	Provincia o Departamento: Región Autónoma de Atlántico Norte
			Fecha: 08 de Noviembre 2003

IX. FUNDACIÓN DOBBO YALA

(1) Nombre del Organismo:	Fundación Dobbo Yala		
(2) Localización exacta:	Urbanización Linares, Nuevo Reparto El Carmen, Casa N° 13 "B" Apartado Postal 83- 0308, Zona 3, Panamá		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Eligio Alvarado Paredes		
(4) E-mail del jerarca:	falvarado@cwpanama.net		
(5) E-mail del organismo:	Email: dobbo@cableonda.net Web Site: http://dobboyala.org/pa		
(6) Comunicaciones	Teléfono. (507)261-6347	Teléfono:	Teléfono:
	Fax: (507) 261-7229	Celular:	Apartado Postal: 83-0308
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: Directo actual: Kuna: 34,000 Naso: 2, 343 BriBri: 1000 Emberá-Wounaan: 20,000 Total: 39,343 Indirecto y anterior: 285 mil	Área de influencia (KM ²): Kuna: 2,340.7383 Km ² Wargandi (kuna): 955.7612 Km ² Naso: 1,606.19 km ² Ngöbé-Buglé: 6959.0065 Km ² Emberá-Wounaan: 6,460	Tipo de Población:
			Indígena X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: PANAMA	Provincia o Departamento: Panamá y las área indígenas	Fecha: 12-11-2003

X. CENTRO MAYA SAQB'E

(1) Nombre del Organismo:	CENTRO MAYA SAQB'E		
(2) Localización exacta:	2ª. Avenida 3-21 zona 2 Chimaltenango		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Carlos Batzín Chojj y Domingo Hernández Ixcoy		
(4) E-mail del jerarca:	carlosbatzin@intelnet.com		
(5) E-mail del organismo:	saqmayab@intelnet.net.gt		
(6) Comunicaciones	Teléfono. 8392052	Teléfono: 8391796	Teléfono:
	Fax 8397009	Celular: 4161030/ 7011142	Apartado Postal: No. 11
(7) Caracterización de la zona de cobertura: 100% del pueblo maya	No. Población que cubre: 12,000 100% del pueblo maya.	Área de influencia: (KM ²): 600	Tipo de Población:
			Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Guatemala	Provincia o Departamento: Chimaltenango	Fecha: 14/11/2003

XI. CONSEJO COORDINADOR NACIONAL INDÍGENA SALVADOREÑO

(1) Nombre del Organismo:	Consejo Coordinador Nacional Indígena Salvadoreño (CCNIS)		
(2) Localización exacta:	Calle El Progreso, Reparto Rosedal N° 4, San Salvador.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Betty Elsa Pérez Valiente (CCNIS)		
(4) E-mail del jerarca:	amadeomg@yahoo.com		
(5) E-mail del organismo:	ccnis@salnet.net		
(6) Comunicaciones	Teléfono. 298-86-76	Teléfono: Hab.272-44-40:	Teléfono:
	Fax	Celular:	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre:	Área de influencia (KM2):	Tipo de Población:
	Nacional		Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: El Salvador	Departamento: San Salvador	Fecha: 06/05/2004

XII. CONFEDERACIÓN DE PUEBLOS AUTÓCTONOS DE HONDURAS

(1) Nombre del Organismo:	Confederación de Pueblos Autóctonos de Honduras (CONPAH)		
(2) Localización exacta:	6ª. Avenida. Entre 11-12 calle. Casa 1106, Comayaguela, Tegucigalpa.		
(3) Nombre del máximo jerarca:	Nathan Pravia Lacayo		
(4) E-mail del jerarca:	conpah@sdnhon.org.hn		
(5) E-mail del organismo:	conpah@sdnhon.org.hn		
(6) Comunicaciones	Teléfono. 504 220-1578	Teléfono:	Teléfono:
	Fax 504 220-1578	Celular:	Apartado Postal: 20585 Tegucigalpa
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre: 800.000 indígenas y negros	Área de influencia: A nivel nacional.	Tipo de Población:
			Indígena: X
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País: Honduras	Provincia o Departamento: Tegucigalpa	Fecha: 17/11/2003

ANEXO NO. 2

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ENLACES DEL PROYECTO MIIIE POR PARTE DE ACICAFOC Y CICA

PROCESO DE ACICAFOC PARA LA SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIONES ENLACES DEL PROYECTO MIIE

Introducción:

Producto de los resultados de diseño del proyecto PMIIE, para su ejecución se consideró que unidad ejecutora central que se establecerá en Costa Rica, cuenta con **6 Organizaciones Enlaces (OE)** en las eco-regiones prioritarias de intervención del proyecto, para que facilite la implementación de las actividades el monitoreo y seguimiento.

En el contexto de elegir las OEs ACICAFOC y CICA en el marco de Wayib establecieron el proceso para seleccionar a 12 organizaciones comunitarias, que serian evaluadas por los consultora para que de esas 12 se elijan las 6 mejores para cumplir el papel de las OE.

Cuadro de eco- regiones prioritarias

Eco-Region	Countries	Indigenous People	Priority (P) Deforestation danger (DD) Biologic Importance (BI)
1. Tehuantepec	Belize- Guatemala	Mopan, Maya, Mam, K'iche, Kaqchikel, Ixil, Itza, Achi, Garifuna, Xinca, Uspanteko Tz'utujil, Tektiteko, Poqoman, Poqomchi', Q'eqchi', Sakapulteko	P = 2,93 (Very high) DD = 0,430 (medium) BI = 0,518 (important)
2. Dry Pacific	El Salvador Honduras	Lenca Pipil Cacaopera	P = 2,784 (Very high) DD = 0,428 (medium) BI = 0,517 (important)
3. Talamanca Bocas	Panama Costa Rica	Cabécar Naso, Teribe Terraba Ngöbes Bugle Bribri, Boruca	P = 2,758 (Very high) DD = 0,423 (medium) BI = 0,515 (important)
4. Sumo- Miskitia	Honduras Nicaragua	Miskitos, Sumo, Garifuna Rama, Pech	P = 2,536 (High) DD = 0,378 (relatively stable) BI = 0,494 (relevant)
5. DarienKuna	Panama	Emberá Wounaan, Kuna de Madungandi, Kuna de Wargandi Kuna Yala	P = 2,96 (Very high) DD = 0,464 (very vulnerable) BI = 0,534 (important)
6. Humid Atlantic	Honduras	Garifuna Isleño, Tolupan	P = 3,099 (Very high) DD = 0,493 (very vulnerable) BI = 0,584 (very important)

Proceso de selección de las 12 finalistas.

ACICAFOC, ha venido manejando una tipología para poder medir la capacidad de gestión de los grupos, esta tipología fue retomada y mejorada en el diseño del proyecto MIIE, con el fin de establecer los niveles que se encuentran las organizaciones comunitarias. Pues esta tipología establece una serie de puntuación que determina el nivel de cada organización, basado en esta metodología se reviso las organizaciones y se propusieron 6 organizaciones que le correspondían a ACICAFOC proponer como potenciales a ser OE.

Los cuadros siguientes reflejan las puntuaciones obtenidas por las organizaciones propuestas por eco-región, donde la de mayor puntuación fue la seleccionada para ser evaluada.

Organizaciones Propuestas	Puntaje	Eco región
Asociación ULEW CHE`JA	76%	Tehuantepec
ACOFOP	82.5%	
Aso el GUADALUPANO	65%	
Aquí ACICAFOC no propuso candidatos		Pacífico Seco
COCABO	75%	Talamanca - Bocas
ADITIBRI	65.5%	
APPTA	67.5%	
Asociación de Mujeres Indígenas de Talamanca	60%	
COPICO	58%	
PcaC Siuna	64.5%	Sumo - Miskita
COATLAHL	45%	Atlántico Húmedo de Honduras
FEHCAFOR	67.5%	
ONECA	73%	
COOP. AGROF. RIO PLATANO	69.5%	
Aquí ACICAFOC propuso al Congreso Kuna sin mediar un análisis de candidatos, el criterio fue la relevancia del Congreso Kuna en una Zona donde su influencia es reconocida		Darien – Kuna

Aplicación la Metodología

La metodología consta de los siguientes:

- Una encuesta, que se aplica a los grupos, en su primera parte es información general solo de información y luego variables que tienen valor en los siguientes principios.
PRINCIPIO INSTITUCIONAL, PRINCIPIO ECONÓMICO, PRINCIPIO SOCIO CULTURAL y PRINCIPIO AMBIENTAL
- Un sistema de valoración que asigna un valor a cada variable de la encuesta
- Una Tabla de valoración que suma las variables y establece un rango de tipología de I a IV

Tabla de Valoración de Organización en cada Tipología

Principio	Valor en (%)	Tipología			
		I	II	III	IV
Institucional	25	5	9	14	23
Económico	15	3	5	8	13
Sociocultural	30	6	13	19	22
Ambiental	30	6	13	19	22
Valor Total (%)	100	20	40	60	80

INFORMACIÓN GENERAL

(1) Nombre de la organización o comunidad:			
(2) Localización exacta:			
(3) Nombre del representante legal:			
(4) Naturaleza de la organización:			
(5) Fecha de fundación de la organización:			
(6) Comunicaciones	Teléfono:	Teléfono:	E-mail:
	Fax:	Celular:	Apartado Postal:
(7) Caracterización de la zona de cobertura:	No. Población que cubre:	Área de influencia (KM2):	Tipo de Población:
			Indígena:
(8) Localización regional y fecha de este diagnóstico:	País:	Provincia o Departamento:	Fecha:
Observaciones Generales:			

PRINCIPIO INSTITUCIONAL

(9) VARIABLE	(10) INDICADOR	(11) ¿Ocurre? (Marque con X)		(12) VERIFICADOR Y OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
(13) POLITICO	(14) ¿Tienen convenios, alianzas o conexiones con otras organizaciones del sector?			1. _____ Desde: _____ 2. _____ Desde: _____ 3. _____ Desde: _____
	(15) ¿Tienen relaciones institucionales e incidencia con instituciones gubernamentales y/o de la cooperación?			1. _____ Desde: _____ 2. _____ Desde: _____ 3. _____ Desde: _____

PRINCIPIO ECONÓMICO				
(9) VARIABLE		(11) ¿Ocurre? (Marque con X)		
	(28) ¿Hay reinversión de recursos económicos (flujos financieros)?			
	(29) ¿Tiene la organización capital propio (autonomía económica)?			
(30) PRODUCTIVO	(31) ¿La organización realiza actividades productivas económicas formales)?			
	(32) ¿Tienen Infraestructura básica propia?			
	(33) ¿Tienen bienes de producción propios?			
	(34) ¿Existen vías de acceso y comunicación adecuados?			
	(35) ¿Tiene la organización una estrategia de producción sostenible?			
(36) MERCADOS	(37) ¿La producción de la organización tiene como destino el autoconsumo?			
	(38) ¿La producción de la organización tiene como destino en el mercado local?			
	(39) ¿La producción de la organización tiene como destino en el mercado Nacional?			
	(40) ¿La producción de la organización tiene como destino en el mercado Internacional?			
	(41) ¿La organización dan un valor agregado a sus productos?			
	(42) ¿La organización realiza una gestión comercial directa?			

Instrucciones para el llenado correcto de este cuestionario.

(1)	Indique el nombre completo de la organización o comunidad y sus siglas, si se utilizan.
(2)	Indique el domicilio exacto donde está situado al organización o comunidad.
(3)	Indique el nombre y dos apellidos del representante de mayor jerarquía en la organización o comunidad..
(4)	Indique la naturaleza de la organización o comunidad.
(5)	Indique la fecha de fundación de la organización o grupo de la comunidad.
(6)	Indique los números de teléfono, de facsímil y de celular de la organización o comunidad, así como el de la casilla postal y dirección del correo electrónico, si se tiene.
(7)	Se requiere tener información sobre el área de influencia de su organización; indicar el numero aproximado del número de personas ubicadas en la zona. De igual forma indicar si se trata de población indígena, campesina, ambas u otras.
(8)	Indique el nombre del país y de la provincia a la que pertenece el organismo y la fecha en que se realizó este diagnóstico.
(9)	Es una referencia de la variable de los principios de la organización que se diagnostican.
(10)	Son los aspectos, indicadores que conforman el diagnóstico del factor correspondiente.
(11)	Marque con "X" si o no, según corresponda a las interrogantes de la columna (9).
(12)	Haga un comentario breve que aclare o explique su respuesta de la columna (11). Y indique los verificadores que respaldan la respuesta.
(13)	Es una variable del principio Institucional del modelo de diagnóstico de la organización.
(14)	Indicar si se tienen convenios, conexiones y/o alianzas con otras organizaciones del sector con documento que certifique los avances de la organización o comunidad en la gestión de redes y conexiones con otras organizaciones publicas o privadas del sector Indicar qué tipo de convenio tiene establecido(instancias nacionales e internacionales y el nivel de formalidad
(15)	Indicar si se tiene relaciones institucionales en incidencia en el sector gubernamental y/o cooperación. Participación activa en la toma de decisiones políticas del sector, demostrado por escrito. Indicar los enlaces más importantes y sustantivos a la actividad principal, con organismos nacional:, de cooperación, de financiamiento, de coordinación, etc.
(16)	Indicar si se tienen proyectos financiados por organismos de cooperación Documento de proyectos aceptados y financiados por organismos de cooperación, con un informe de avances de actividades de los objetivos y logros del proyecto en ejecución o finalizado
(17)	Es una variable del principio Institucional del modelo de diagnóstico de la organización.
(18)	Base legal / Constitucional Documento Juridico, legal Cedula juridica o documento de constitución de la organización actualizada
(19)	Normativa Interna Reglamento, clausulas Documento codigos, reglas y / o clausulas que se tengan a nivel interno y/o externo para el funcionamiento de la organización.
(20)	Estructura o Redes Internas Diagrama organización Estructura de socios, liderazgo, objetivos y actividades. Descripción de papeles, responsabilidades, derechos y relaciones dentro de la organización o comunidad
(21)	Toma de decisiones Participativa Actas de Asambleas, # participantes por asamblea o reuniones para toma de decisiones Número de asambleas por periodo administrativo , Actas de asambleas Miembros de la organización que participan en las asambleas y que participan en la toma de decisiones Indicar cual es periodicidad de las reuniones con las organizaciones miembros.
(22)	Sistema administrativo Estado administrativo de la organización Descripción de la estructura administrativa con papeles, responsabilidades, derechos y relaciones. Esta descripción debe tener el aval de los miembros de la organización
(23)	Sistema financiero y contable Estados Financieros y contablesCierres financieros anuales e informes financieros para junta directiva
(24)	Se indica si se tiene definidos las estrategias de su organización. (identificación sistemática de as oportunidades de los curso de acción en el futuro, de sus propósitos, programas, políticas y objetivos)Planificación de Objetivos y actividades Plan estratégico en marcha Documento de plan estratégico de la organización planeado en el tiempo e informes de avances en la ejecución del plan estratégico
(25)	Es una variable del principio Económico del modelo de diagnóstico de la organización.

(26)	Accesibilidad y gestión a servicios financieros Creditos, prestamos o convenios con entidades financieras Documento que certifique la aprobación de créditos, prestamos y/o convenios con entidades financieras públicas o privadas con el aval de la entidad financiera y junta directiva de la organización
(27)	Base Financiera Respaldo de fondos para créditos o negociaciones Descripción de activos bancables (fondos, activos físicos,) que estén destinados como respaldo para solicitud de préstamo y/o financiamiento de proyectos productivos o....
(28)	Flujos financieros Reinversión de Recursos Económicos Documento del plan de reinversión de recursos económicos para proyectos productivos y/o... De la organización
(29)	Autonomía económica Capital económico propio Certificado del capital económico propio de la organización (no cooperación)
(30)	Es una variable del principio Económico del modelo de diagnóstico de la organización.
(31)	Procesos productivos Actividad productiva económica Descripción de las actividades productivas que realiza la organización, con su tamaño de producción y sistemas (Convencional, prácticas alternativas, Agroecológicas)
(32)	Infraestructura Básica Infraestructura Descripción de la infraestructura básica de la organización (oficinas, salón de reuniones,)
(33)	Bienes de Producción Tierras, plantas, insumos, herramientas, etc. Descripción de los bienes de producción (tierra, plantas, insumos, equipos) determinar la cantidad, características y usos de los bienes
(34)	Vías de acceso y de comunicación Caminos en buenas condiciones, teléfono, entre otras. Características de los caminos y/o vías de acceso que son utilizados para el proceso productivo en la organización (producción, cosecha, comercialización) están o no en buenas condiciones La organización o comunidad tiene el acceso a medios de comunicación.
(35)	Estrategia de Producción Sostenible Diversificación, integración, uso de tecnologías alternativas Documento del plan de diversificación y uso de tecnologías alternativas en los sistemas productivos de la organización y/o comunidad. Informe de avances de este plan.
(36)	Es una variable del principio Económico del modelo de diagnóstico de la organización.
(37)	Subsistencia Producción para autoconsumo Los productos de la comunidad y/o organización son para el autoconsumo.
(38)	Mercado local Ventas en mercado local Los productos de la comunidad y/o organización son para el mercado local.
(39)	Ventas en mercado nacional Los productos de la comunidad y/o organización son para el mercado nacional. Mercado Nacional
(40)	Ventas en mercado Internacional Los productos de la comunidad y/o organización son para el mercado internacional. Mercado Internacional
(41)	Valor agregado Procesamiento de productos Procesamiento de alimentos y / o materias primas producidas por la organización y / o comunidad
(42)	Gestión comercial Comercialización directa Proceso de comercialización directa, con respectivos responsables y medios, de los productos de la organización y 7 o comunidad
(43)	Es una variable del principio Socio-Cultural del modelo de diagnóstico de la organización.
(44)	Conocimiento/aptitudes y capacidades Capacidad técnica, Gestión organizativa Descripción de recurso humano capacitado miembro de la organización (capacidades técnicas, organizativas, administrativas, directivas)

(45)	Capacidad de Gestión, dirigencia y renovación de líderes, # personas que representan a la organización en reuniones Miembros de la organización que participan en las reuniones y otras actividades en representación de la organización.
(46)	Es una variable del principio Socio-Cultural del modelo de diagnóstico de la organización.
(47)	Conocimiento tradicional, Reuniones de ancianos y utilización práctica del conocimiento tradicional
(48)	Sistema organizativo cultural Esquema cultura de organización (clanes, caciques, etc)
(49)	Uso de las principales prácticas culturales (lengua, medicina, alimentación, expresiones artísticas) Médicos tradicionales, sistemas de producción, uso de la lengua y rituales y artesanías
(50)	Es una variable del principio Socio-Cultural del modelo de diagnóstico de la organización.
(51)	Inclusión Social Participación de la mujer Porcentaje de participación de la mujer en el proceso productivo y de dirigencia de la organización
(52)	Incidencia en la comunidad y otras organizaciones Plan de trabajo comunitario o actividades Actividades o proyectos que la organización este realizando o halla realizado para el beneficio de la comunidad. Indicar los beneficios que reciben las comunidades influencia o las organizaciones miembros Indicar si realizan estudios para determinar las necesidades de las comunidades u organizaciones miembros
(53)	Rendición de cuentas con la comun / organización Resultados de actividades realizadas Informe de avance o resultados de las actividades. informes escritos, reuniones, talleres
(54)	Es una variable del principio Ambiental del modelo de diagnóstico de la organización.
(55)	Acceso a tierras agrícolas Constancias de propiedad o tenencia de las tierras Tenencia de la tierra (comunitaria, individual, etc).
(56)	Bosques concesión o propiedad, actas de la comunidad u organización Constancias de propiedad o concesión
(57)	Reservas de Protección Comunitaria Plan de protección o conservación de reservas comunitarias Documentos del Plan de protección de la reserva comunitaria en ejecución
(58)	Ecosistema de Alto valor para Biodiversidad Ubicación en zona de amortiguamiento o área protegida Ubicación geográfica según el sistema centroamericano de áreas protegidas
(59)	Uso Territorial Plan de uso cultural del suelo Documento del plan del uso cultural del suelo, mapeos, extensiones por uso, etc

DETALLE DE LAS PUNTUACIONES OBTENIDAS POR ORGANIZACION

Organización: Asociación ULEW CHE `JA				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		17.5%
	Político		8.5%	8.5%
	Estructural		16.5%	9.0%
ECONÓMICO		15%		10.5%
	Financiero		3.5%	0.0%
	Productivo		6.0%	6.0%
	Mercado y Comercialización		5.5%	4.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		30%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	10.0%
	Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL		30%		18.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	18.0%
Valor Total (%)			100.0%	76.0%

Organización: ACOFOP				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		23.0%
	Político		8.5%	8.5%
	Estructural		16.5%	14.5%
ECONÓMICO		15%		11.5%
	Financiero		3.5%	3.5%
	Productivo		6.0%	4.5%
	Mercado y Comercialización		5.5%	3.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		30%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	10.0%
	Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL		30%		18.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	18.0%
Valor Total (%)			100.0%	82.5%
Organización: Aso el GUADALUPANO				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		19.5%
	Político		8.5%	5.0%
	Estructural		16.5%	14.5%
ECONÓMICO		15%		8.5%
	Financiero		3.5%	0.0%
	Productivo		6.0%	4.0%
	Mercado y Comercialización		5.5%	4.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		25%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	5.0%
	Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL		30%		12.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	12.0%

Valor Total (%)	100.0%	65.0%
-----------------	--------	--------------

Organización: COCABO				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		18.0%
Político			8.5%	6.0%
Estructural			16.5%	12.0%
ECONÓMICO		15%		10.0%
Financiero			3.5%	3.0%
Productivo			6.0%	4.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	3.0%
SOCIO-CULTURAL		30%		23%
Capacidades			8.0%	8.0%
Cultura			10.0%	8.0%
Comunidad			12.0%	7.0%
NATURAL		30%		24.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)			30.0%	24.0%
Total (%)			100.0%	75.0%
Total obtenido				75.0%

Organización: ADITIBRI				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		11.0%
Político			8.5%	3.5%
Estructural			16.5%	7.5%
ECONÓMICO		15%		5.5%
Financiero			3.5%	0.0%
Productivo			6.0%	4.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	1.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		25%

Capacidades		8.0%	3.0%
Cultura		10.0%	10.0%
Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL	30%		24.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	24.0%
Valor Total (%)		100.0%	65.5%

Organización: APPTA				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		18.0%
	Político		8.5%	6.0%
	Estructural		16.5%	12.0%
ECONÓMICO		15%		12.5%
	Financiero		3.5%	2.5%
	Productivo		6.0%	6.0%
	Mercado y Comercialización		5.5%	4.0%
SOCIO-CULTURAL		30%		13%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	0.0%
	Comunidad		12.0%	5.0%
NATURAL		30%		24.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	24.0%
Valor Total (%)			100.0%	67.5%

Organización: Asociación de Mujeres Indígenas de Talamanca				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		11.5%
Político			8.5%	2.5%
Estructural			16.5%	9.0%
ECONÓMICO		15%		9.5%
Financiero			3.5%	2.0%
Productivo			6.0%	4.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	3.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		21%
Capacidades			8.0%	8.0%
Cultura			10.0%	8.0%
Comunidad			12.0%	5.0%
NATURAL		30%		18.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)			30.0%	18.0%
Valor Total (%)			100.0%	60.0%

Organización: COPICO				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		19.5%
Político			8.5%	8.5%
Estructural			16.5%	11.0%
ECONÓMICO		15%		12.5%
Financiero			3.5%	3.0%
Productivo			6.0%	5.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	4.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		20%
Capacidades			8.0%	8.0%
Cultura			10.0%	0.0%
Comunidad			12.0%	12.0%
NATURAL		30%		6.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)			30.0%	6.0%
Valor Total (%)			100.0%	58.0%

Organización: PcaC Siuna				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		22.5%
	Político		8.5%	6.0%
	Estructural		16.5%	16.5%
ECONÓMICO		15%		10.0%
	Financiero		3.5%	2.5%
	Productivo		6.0%	4.0%
	Mercado y Comercialización		5.5%	3.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		20%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	0.0%
	Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL		30%		12.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	12.0%
Valor Total (%)			100.0%	64.5%

Organización: COATLAHL				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		12.0%
	Político		8.5%	3.5%
	Estructural		16.5%	8.5%
ECONÓMICO		15%		9.0%
	Financiero		3.5%	2.5%
	Productivo		6.0%	4.0%
	Mercado y Comercialización		5.5%	2.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		12%
	Capacidades		8.0%	5.0%
	Cultura		10.0%	0.0%
	Comunidad		12.0%	7.0%
NATURAL		30%		12.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	12.0%
Valor Total (%)			100.0%	45.0%

Organización: FEHCAFOR		Tipología: III		
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		20.5%
POLÍTICO			8.5%	6.0%
Estructural			16.5%	14.5%
ECONÓMICO		15%		10.0%
Financiero			3.5%	3.0%
Productivo			6.0%	4.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	3.0%
SOCIO-CULTURAL		30%		25%
Capacidades			8.0%	8.0%
Cultura			10.0%	5.0%
Comunidad			12.0%	12.0%
NATURAL		30%		12.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)			30.0%	12.0%
Valor Total (%)			100.0%	67.5%

Organización: ONECA				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		19.5%
Político			8.5%	8.5%
Estructural			16.5%	11.0%
ECONÓMICO		15%		10.5%
Financiero			3.5%	3.0%
Productivo			6.0%	6.0%
Mercado y Comercialización			5.5%	1.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		25%
Capacidades			8.0%	8.0%
Cultura			10.0%	5.0%
Comunidad			12.0%	12.0%
NATURAL		30%		18.0%
Biodiversidad (productiva y conservación)			30.0%	18.0%
Valor Total (%)			100.0%	73.0%

Organización: COOP. AGROF. RIO PLATANO				
Variable	Principio	Valor principio (%Max)	Valor Variable (%Max)	Valor Obtenido
INSTITUCIONAL		25%		22.5%
	Político		8.5%	6.0%
	Estructural		16.5%	16.5%
ECONÓMICO		15%		10.0%
	Financiero		3.5%	2.0%
	Productivo		6.0%	5.5%
	Mercado y Comercialización		5.5%	2.5%
SOCIO-CULTURAL		30%		25%
	Capacidades		8.0%	8.0%
	Cultura		10.0%	5.0%
	Comunidad		12.0%	12.0%
NATURAL		30%		12.0%
	Biodiversidad (productiva y conservación)		30.0%	12.0%
Valor Total (%)			100.0%	69.5%

PROCESO DE CICA PARA LA SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIONES ENLACES DEL PROYECTO MIIE

Introducción:

Dentro de la dinámica de las organizaciones indígenas, particularmente en el Consejo Indígena de Centro América, existen una serie de características que son tomadas en cuenta para si las organizaciones son indígenas, si trabajan para los indígenas y si trabajan de una forma indígena.

Estas características destacan entre otros aspectos, su forma de organización, sus valores y principios, su trabajo colectivo su toma de decisiones. Son muy importantes en el sentido de que si se trabaja dentro de las característica mencionadas, hay un reconocimiento y legitimidad dentro de la población, quien al final es la que valida y reconoce la existencia necesaria de la organización.

ATENCIÓN DEL PROYECTO MIIE

Para efecto de el proyecto MIIE, el CICA, a través de sus consejos nacionales, genero un proceso de selección de diversas organizaciones en toda la región centroamericana, para que dichas organizaciones apoyaran el desarrollo de la consulta indígena, principalmente en el desarrollo del trabajo de campo, para facilitar a los consultores la confianza de las comunidades y en el monitoreo para verificar la calidad del trabajo, en cada país se La selección de estas organizaciones se desarrollo en base a los siguientes criterios:

ÁREA TEMÁTICA	CRITERIO
SOCIAL	1. Tipo de organización
	2. Cantidad de miembros
	3. Área geográfica que atiende
	4. Impacto de sus acciones
ECONÓMICO	5. Infraestructura
	6. Recursos
	7. Sostenibilidad, a futuro
	8. Programas en ejecución
POLÍTICO	9. Sistema de autoridades
	10. Alternatibilidad de autoridades
	11. Toma de decisiones
	12. Visión de futuro
CULTURAL	13. Practica de la identidad
	14. Apropiación de valores y principios cosmogónicos.
	15. Compromiso comunitario
	16. Pertenencia étnica de su personal
INSTITUCIONAL	17. Legalidad
	18. Sistema administrativo
	19. Estructura institucional
	20. Capacidad de gestión

ORGANIZACIONES ENLACE -OE- DEL PROYECTO MIIE

Estas son organizaciones que funcionarán como enlaces para la implementación de las actividades del proyecto en cada una de las 6 distintas zonas “eco regiones” de intervención. Dentro de sus responsabilidades se encuentran el seguimiento administrativo y financiero de los subproyectos adjudicados a comunidades dentro de su zona de intervención.

La necesidad de establecer organizaciones enlace en las distintas áreas donde se ejecutará el proyecto MIIE, demanda la coordinación entre CICA y CICAFOC, para establecer una serie de criterios incluidos en un perfil que las organizaciones interesadas debería de tener para poder aplicar.

Los criterios de legibilidad

1. Administración de Proyectos

La O.E deberá demostrar que tiene la capacidad de instrumentar y operar programas de cooperación en manejo de recursos naturales con comunidades indígenas y/o campesinas y de llevar a cabo los registros contables y financieros.

2. Estados Financieros Históricos y actuales

La O E deberá presentar estados financieros correspondientes a los últimos tres años de operación, preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Dichos estados financieros deberán incluir una hoja de balance general (estado de posición financiera), estado de origen y aplicación de recursos, así como las anotaciones y salvedades. Además, deberá manejar cuentas bancarias en bancos que tengan alcance regional y cobertura nacional

3. Estructura y capacidad Organizacional

La OE deberá proporcionar un organigrama completo que muestre los departamentos operativos y administrativos, con las currícula y descripciones de puestos correspondientes y que incluyan funciones asignadas. Además de contar con un manual de procedimientos vigente.

4. Sostenibilidad Institucional

La OE deberá demostrar que cuenta con los recursos financieros para sostener su funcionamiento institucional durante la vigencia del proyecto

5. Marco Legal

La OE deberá acreditar su personería jurídica al día, además de presentar un dictamen de un abogado sobre la situación jurídica actual, sobre operaciones en lo concerniente a funciones técnicas, organizativas y administrativas. Además deberá demostrar que cuenta con la capacidad jurídica para contraer obligaciones legales a través de sus representantes.

6. Naturaleza de las OE

Las OE deberán ser organizaciones de naturaleza comunitaria indígena y/o campesina, para lo cual deba aportar las actas de las últimas dos Asambleas Generales.

Las OE serán sometidas a evaluaciones periódicas por parte de la Unidad Ejecutora del Proyecto MIIE. En caso de no estar cumpliendo con los requerimientos necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto, la UEP deberá presentar al Wayib una propuesta para su sustitución..

PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PROPUESTAS POR CICA

Contando ya con organizaciones previamente seleccionadas, bajo criterios legítimos para la ejecución de La Consulta Indígena, a través de los consejos nacionales, se decidió dentro de la comisión de cica delegados ante la ejecución del MIIE, invitar a dichas organizaciones para que manifestaran su interés de participar en la selección de las OEs, siempre y cuando cumplieran con los criterios del perfil establecido.

De las organizaciones invitadas que llenaron el formulario preparado previamente tomando en cuenta los criterios establecidos en el perfil para la sección de las OEs, se seleccionaron 7 que llenaban los criterios de legibilidad, una organización por cada eco región del proyecto MIIE, para participar con las organizaciones propuestas por CICAFOC.

Dichas Organizaciones fueron:

ECORREGION	ORGANIZACIÓN
Maya	Comité para el decenio del pueblo maya
	Instituto Maya de Belice
	Centro Maya Saqb'e
Pacífico Seco	Consejo Central Nacional Indígena de el Salvador.
	Movimiento Autónomo Indígena de el Salvador
Talamanca – Bocas	Aradikes
	Mesa nacional Indígena de Costa Rica
Sumo – Miskita	AMICA
	Consejo del Movimiento Indígena de Nicaragua
Atlántico Húmedo de Honduras	COMPAH
	FETRIXI
Darien – Kuna	Fundación DOBOYALA

* las organizaciones del cuadro seleccionadas con negrita, fueron las que cica propuso para ser organizaciones enlace.