

Fortalecimiento organizacional e institucional del Fondo Páez.

Documento de convocatoria.

1 Condiciones de publicación y difusión.

La elección del asesor se hará después de concurso (producción de términos de referencias y publicidad).

Los términos de referencia se presentan abajo.

La publicidad se hará por una difusión para prestadores de servicios conocidos.

2 Proceso de selección de las ofertas

Se seleccionará al asesor siguiendo este procedimiento:

- Los criterios de selección se aclararán en los términos de Referencias.
- Algunos candidatos podrán ser invitados a presentar sus referencias y su propuesta a la sede del AFDI Lorraine.
- Una primera selección será realizada por AFDI (grupo de seguimiento del proyecto).
- La elección final del asesor será hecha por el grupo de seguimiento del proyecto de AFDI, previa consulta a los miembros de la directiva del Fondo Páez, de la FCN y de Acting for Life.

3 Cronograma de la convocatoria

Etapas	Quien	Fechas
Preparación de los términos de referencia.	Cooperante y animadora AFDI Lorraine	Del 25 mayo al 14 junio
Consulta del grupo de seguimiento del proyecto, de los responsables de la directiva, asalariados y directora de FCN y Mathilde Bonnard de Acting For Life. Modificaciones y validación por el Grupo de seguimiento del proyecto.	Cooperante y animadora AFDI Lorraine	Del 14 junio al 14 julio
Difusión del documento de convocatoria.	Animadora AFDI lorraine	15 julio

Recepción de las ofertas.	Animadora AFDI lorraine	Antes del 31 de agosto
Preselección de las ofertas, (esta autorizado pedir precisiones a los candidatos.)	Grupo de seguimiento del proyecto y animadora AFDI Lorraine, (consultación : fondo Páez, FCN y AFL)	Del 1 al 15 de septiembre
Elección del asesor	Grupo de seguimiento del proyecto	16 septiembre
Firma de los contratos	Presidente de AFDI Moselle Presidenta de AFDI Vosges	17 septiembre
Inicio de la misión	Asesor	Inicio de octubre

4. Términos de referencias.

Fortalecimiento organizacional e institucional del Fondo Páez.

Términos de referencias.

A) Presentación del comanditario: AFDI

AFDI (Agricultores Franceses Desarrollo Internacional) es una red de asociaciones que agrupan profesionales agrícolas y del mundo rural. Desde más de 30 años, el movimiento AFDI acompaña el desarrollo rural, el refuerzo de organizaciones campesinas y el mejoramiento de las técnicas y prácticas agrícolas en los países en desarrollo.

Creado por las principales organizaciones agrícolas francesas, AFDI es una asociación de solidaridad internacional presente sobre la mayor parte del territorio francés. Más de 6000 militantes hacen parte de los AFDI regionales y departamentales. Son del mundo agrícola, agricultores o técnicos agrícolas, y se dedican en proyectos de desarrollo basándose en una lógica común: permitir a los campesinos del país del Sur tomar en sus manos el desarrollo, apoyándose en la solidaridad local. Según AFDI, las organizaciones agrícolas y rurales son la expresión más estructurada de esta solidaridad en los países en desarrollo. Los Estados se retiraron de los principales sectores agrícolas desde los años ochenta, estas organizaciones se convirtieron progresivamente en los protagonistas principales del apoyo al sector agrícola. Dirigidas por los campesinos, les permiten responder a muchas preocupaciones técnicas y políticas. AFDI apoya a más de 60 organizaciones campesinas de los países del Sur apoyándolos técnicamente y financieramente. Son para AFDI la garantía de un desarrollo agrícola endógeno y duradero.

Más que un financiador de proyectos de desarrollo, AFDI desea ser un actor del intercambio entre el mundo agrícola de los países del Norte y el Sur. La sensibilización del mundo rural a los retos de las agriculturas en desarrollo, los intercambios culturales y técnicos entre agricultores o también la organización de diálogos políticos entre organizaciones agrícolas son actividades que la asociación juzga prioritaria.

En el contexto de mundialización actual, es determinante para AFDI que la agricultura esté considerada como un sector prioritario para luchar eficazmente contra el hambre y la pobreza. El diálogo y el intercambio entre agricultores es un medio de mutualizar conocimientos esenciales para llegar a este objetivo y de militar para la instauración de las políticas voluntaristas a la escala nacional e internacional.

Basada en la identidad común del oficio de agricultor, la reciprocidad y el conocimiento entre socios, la acción de AFDI se basa prioritariamente en los intercambios campesinos. Estos intercambios permiten a los campesinos franceses y de los países en desarrollo de establecer las bases de una asociación entre organizaciones profesionales del Norte y del Sur. AFDI acompaña de manera duradera la creación y el fortalecimiento de las

organizaciones campesinas en los países en desarrollo, a fin de garantizar el desarrollo de las agriculturas familiares caracterizadas por:

- las prácticas agrícolas basadas en numerosas unidades de producción y distribuidas en los territorios.
- la superioridad del individuo sobre las estructuras.
- la búsqueda del compromiso entre resultado económico, bienestar social y gestión razonada de los recursos naturales.

Esta cooperación se apoya en la experiencia y los conocimientos técnicos en el ámbito de las técnicas de producción, de la gestión de las fincas y en el enfoque de un control del desarrollo a través de organizaciones profesionales.

AFDI Lorraine:

La asociación AFDI Lorraine tiene relaciones con los indígenas nasas desde 1983 cuando vino la primera misión de AFDI Moselle en Colombia. Los primeros contactos se realizaron en 1981 por medio de la Fundación Colombia Nuestra (FCN).

La Fundación Colombia Nuestra es una organización nacida en 1977 que tiene por objetivos principales apoyar a los indígenas del sur occidente de Colombia para organizarse en instituciones propias. El FCN se considera como un interlocutor entre los indígenas y el resto de la sociedad colombiana.

Después de la creación del Comité económico del resguardo de Jambaló, AFDI Moselle le aporta un apoyo económico para financiar sus primeras actividades. Pero hasta 1992, el apoyo que presta AFDI a la Fundación Colombia Nuestra y a los indígenas nasas es esencialmente moral, en particular, repercutiendo en Francia las denuncias sobre violaciones a los derechos humanos cometidas contra indígenas en Colombia.

La nueva constitución adoptada en 1991 declara Colombia como un país multicultural, reconoce el estatuto específico de los territorios indígenas (el resguardo) así como a las autoridades locales indígenas (el cabildo). La Constitución concede también los mismos derechos a los indígenas que a los otros ciudadanos colombianos (a nivel jurídico, en particular).

En este contexto AFDI, en colaboración con la Fundación Colombia Nuestra y el movimiento de las autoridades indígenas del Suroeste de Colombia, implementa un programa de seguridad alimentaria titulado "Recuperando el pensamiento en la agricultura" a partir de 1992 y hasta 2002. Este proyecto, financiado por la Unión Europea, consistió en facilitar la adquisición por crédito de abonos orgánicos (gallinaza) y semillas locales (frijol y maíz) a las familias indígenas de los resguardos de Munchique, Caldon y Jambaló. Los objetivos del proyecto eran la producción de comida suficiente para el consumo de las familias beneficiarias, la constitución de un equipo permanente de profesionales de la FCN y la creación en 1996 de una organización de productores y agricultores nasas, el Fondo Páez (FP). En 1997, AFDI Vosges se une a AFDI Moselle para apoyar el programa de seguridad alimentaria.

De 2002 a 2007, AFDI apoya, a partir de financiaciones del Ministerio de Asuntos Exteriores y el CFSI, las actividades del FP para elaborar el plan de acción y reforzar las capacidades de la organización (gracias al acompañamiento y a la formación en la acción del equipo de profesionales del FCN y de un cooperador AFDI in situ). A partir del año 2000, el Fondo Páez desarrolla la comercialización y la exportación del café biológico en los Estados Unidos y Francia. Por fin, a partir de 2009, AFDI decide apoyar el nuevo proyecto de seguridad alimentaria en colaboración con FCN y el FP y financiado principalmente por Acting For Life.

Los intercambios de campesinos a campesinos en Francia y Colombia ritmaron las relaciones entre las tres organizaciones desde hace casi treinta años. AFDI envía también regularmente cooperantes para apoyar al Fondo Páez en algunas misiones precisas y garantizar su representación ante sus aliados en Colombia.

B) Presentación del beneficiario: el Fondo Páez

La asociación Fondo Páez es una organización de familias de indígenas Nasas. Agrupa a familias que viven sobre la cordillera central de los Andes colombianos en el norte del departamento del Cauca. Los objetivos del FP son:

- Mejorar las técnicas agrícolas para garantizar una alimentación sana y variada para todos, trabajando de manera organizada y reanudando el pensamiento de los mayores.
- Reforzar la economía local a escala del territorio NASA con el fin de aumentar y diversificar la producción, gracias a los intercambios de conocimientos y al desarrollo de relaciones con otras organizaciones.
- Hacer reconocer los indígenas Nasas como productores y cultivadores.

La filosofía del FP es apoyarse y valorizar el pensamiento de los Antiguos mayores para defender la cultura Nasa, respetando la madre tierra e impulsando la agricultura biológica. Inspirados por el pensamiento y las formas organizativas de la cultura Nasa, la organización nació en 1996 con el apoyo de la Fundación Colombia Nuestra y desde el 2000, consolidó sus propias estructuras directoras (elección de una oficina, reconocimiento por los cabildos) y es reconocida por las autoridades locales indígenas. Por fin, en 2004, obtiene un estatuto jurídico independiente. La instancia directora de la organización se divide en varios Comités: producción, comercialización, crédito y organización. La estrategia de acción del Fondo Páez es la organización de grupo de familias que se apoyan entre ellas.

El Fondo Páez cuenta hasta ahora con 30 grupos de 20 a 30 familias en promedio distribuidas en 8 resguardos diferentes (y 5 municipios diferentes). En cada grupo, tres responsables son nombrados por las familias socias, uno de producción, uno de comercialización y uno de crédito, cada uno formando parte del Comité que le corresponde. Se nombra también a tres delegados dos de los cuales tienen responsabilidades. Éstos se encargan de representar a su grupo a la asamblea general anual de la organización y de elegir cada dos años los miembros de la directiva (entre los cuales están los coordinadores de los 4 Comités y sus suplentes). Actualmente, el Fondo Páez se beneficia de dos proyectos importantes. El primero consiste en la mejora de la producción y la comercialización justa del café biológico. El segundo se refiere a la producción y a la comercialización local de productos alimenticios.

B) Justificación de la acción que debe llevarse:

El Fondo Páez vivió un largo proceso de constitución y reconocimiento durante 8 años antes de conseguir su creación legal en 2004. Eso se explica por la voluntad de crear una estructura que respeta las formas de organización tradicional indígena NASA. Desde el principio, el Fondo Páez se benefició del apoyo de la Fundación Colombia Nuestra y en menor medida de AFDI para garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Ahora, el Fondo Páez desea mejorar el funcionamiento de su estructura y adquirir mayor autonomía y debe hacer frente a dificultades a nivel institucional y organizativo. Parece también que el Fondo Páez está viviendo una “crisis de identidad”. AFDI, como socio privilegiado desde la creación del Fondo Páez, propuso a la directiva financiar la realización de un diagnóstico que pondrá en evidencia estas dificultades.

Un diagnóstico con un enfoque sistémico es necesario para responder a estos problemas y a estas dificultades. Es una condición previa e indispensable para realizar una acción de fortalecimiento de las capacidades organizativas (capacidad de la organización para ser potente, capacidad para lograr sus objetivos de manera eficaz, de una manera eficiente y duradera) e institucionales (capacidad del Fondo Páez para definir su visión, su misión, su estrategia para garantizar su perpetuidad).

Este diagnóstico, teniendo en cuenta el pasado y el existente, permitirá construir el futuro de la organización proponiendo pistas de mejora. Es importante destacar que la autonomía buscada no es un aislamiento de la organización. Al contrario, la voluntad del Fondo Páez es de conocerse mejor con el fin de definir el tipo de acompañamiento que la organización requiere y que puedan garantizar AFDI o las otras organizaciones aliadas (Fundación Colombia Nuestra, Acting For Life, Fundeso).

C) Presentación del contexto y análisis del (los) problema (s) a solucionar:

Plan institucional:

Parece que no hay una idea clara y común sobre la identidad misma del Fondo Páez. La visión, la misión y la estrategia del Fondo Páez no es compartida por todos en la asamblea y la directiva.

La Fundación Colombia Nuestra está desde el inicio de la creación de la organización Fondo Páez y en consecuencia también dió origen a sus valores fundadores. El Fondo Páez, vivió cambios desde su creación, hoy no es la misma organización. Actualmente, existen tensiones entre los miembros de la directiva del Fondo Páez, también entre algunos miembros de esta directiva y la organización Fundación Colombia Nuestra.

Las actividades del FCN y el FP se vinculan estrechamente desde la creación del Fondo Páez y algunos miembros de la directiva expresan la necesidad de una demarcación institucional frente a esta organización.

El Fondo Páez elaboró su primer plan de acción para el período 2002-2004 el segundo para el período 2005-2007 y por fin el tercero para el período 2008-2010. Pero parece que la directiva y la asamblea no se apropiaron plenamente de esta herramienta. ¿Es realmente la mejor herramienta de planificación estratégica para el Fondo Páez? ¿En caso afirmativo, qué mejoras o adaptaciones debe aportarse a esta herramienta para que el Fondo Páez la apropie plenamente?

Las familias asociadas al Fondo Páez viven en un territorio extenso en Resguardos y Municipios diferentes. En su lógica de extensión, el Fondo Páez desea definir criterios que permitan priorizar las zonas donde el Fondo Páez tiene más interés en desarrollarse. El Fondo Páez desea mejorar el trabajo organizativo con los grupos existentes. ¿El Fondo Páez tiene más interés en reforzar a sus grupos antes de pensar en crear nuevos o puede realizar estas dos estrategias al mismo tiempo?

El Fondo Páez se beneficia del reconocimiento de las autoridades locales (indígenas, en particular) para el trabajo que realizó sobre la comercialización de café y para la manera como trabaja organizando grupos de familias. Este interés suscitado por las autoridades locales plantea también la cuestión de las relaciones que deben mantenerse con ellas, de las alianzas posibles y de la implementación de proyectos en común. ¿El Fondo Páez tiene la capacidad de influir sobre las políticas económicas y socio culturales locales?

Plan organizativo:

Las personas elegidas como delegados o encargados en el grupo o elegidas por la asamblea en la directiva, no tienen siempre el perfil que corresponde al puesto y no son siempre conscientes de sus papeles y sus funciones en la organización.

Por otra parte, se elige a los responsables formando parte de la directiva por dos años. Hay una rotación rápida y a veces los directivos no tienen tiempo de tomar plenamente conciencia de su papel y de su misión en la directiva. ¿Cómo las personas elegidas en la directiva y encargados o delegados en los grupos, pueden tomar plenamente posesión de sus funciones?

Al contrario, otras personas son elegidas desde varios mandatos, y se afirmaron más en sus funciones. Esta situación genera una dificultad de cohesión en la directiva que afecta la toma de decisiones. Esta situación es similar en los grupos de familias que generan una falta de cohesión en los distintos comités.

A nivel estructural, se genera algunas dificultades de funcionamiento interno generando problemas de comunicación entre los grupos de familias, la directiva y la asamblea. ¿Cómo esta comunicación puede mejorarse?

Las familias y los encargados de grupos no entienden algunos procedimientos administrativos. Algunos reglamentos (en particular, de crédito) bloquean acciones fundamentales en las misiones del Fondo Páez.

Parece que los Comités (producción, comercialización, crédito, organización) funcionan independientemente cada uno sin interrelación, ni mutualización (financiera, en particular); este funcionamiento genera una competencia entre los Comités en la distribución de las funciones, de las actividades y de la financiación.

D) Objetivos de la acción e impacto previsto

La acción tendrá por objetivo fortalecer las capacidades organizativas e institucionales del Fondo Páez en el marco de su misión de fortalecimiento de la economía en el territorio Nasa apoyando a las familias indígenas.

El objetivo específico es que el Fondo Páez tenga las capacidades de definir mejor el acompañamiento que desea por parte de AFDI y eventualmente de sus otras organizaciones aliadas.

¿Cuáles son los indicadores de resultados que se fija la asociación? Cómo se medirán los efectos (positivos/negativos) de la acción sobre la organización/la estructura (“organizativo”) y/o sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente (“institucional”)

La Acción permitirá lograr los siguientes resultados:

A nivel institucional: El Fondo Páez redefinió su visión, su misión, su estrategia y dispone de una identidad compartida por todos. Este resultado se medirá con ayuda de los siguientes indicadores:

- El Fondo Páez adopta en Asamblea general en julio 2011 un nuevo documento que redefine su identidad, su visión, su misión y su estrategia de apoyo a las familias indígenas nasas.

- El fondo Páez elabora un plan de acción¹ a tres años (2011-2013) validado por la asamblea general en julio de 2011.

A nivel organizativo: El Fondo Páez estableció un modelo organizativo potente y adaptado a sus especificidades y redefinió los procedimientos internos de funcionamiento. Este resultado se medirá con ayuda de los siguientes indicadores:

- Los sistemas organizativos y de funcionamiento y las responsabilidades de elegidos son redefinidos, validados, entendidos y asimilados por la asamblea, la directiva y los grupos de familias.

- Las disfunciones internas (procedimientos administrativos, procesos de decisión y comunicación, reglamentos) son reducidas.

- Los miembros del consejo de administración, los responsables de grupo y los delegados reforzarán sus capacidades individuales gracias, en particular, a la implementación de un plan de formación elaborado tras el diagnóstico.

En qué evidencian estos indicadores un cambio duradero/a largo plazo de la organización (valoración del impacto)

Una visión, una misión y una estrategia compartida por el conjunto de la organización reforzarán el proceso de autonomía.

El Fondo Páez, gracias a los planes de organización e institucional, va a poder definir cuáles son sus necesidades en término de acompañamiento (formación, animación, apoyo técnico, fortalecimiento de las capacidades...) y solicitar a sus aliados la

¹ El plan de acción debe definir los objetivos de la organización, los resultados esperados, las actividades que deben implementarse y los medios técnicos, humanos y financieros a comprometer.

implementación conjunta de proyectos. Estará en condiciones de clarificar su posición institucional frente a sus aliados y a las autoridades locales.

Un sistema organizativo y de funcionamiento claros, así como una buena asimilación de las responsabilidades por parte de los directivos, encargados y delegados, reforzarán las acciones del Fondo Páez en sus misiones.

A largo plazo, el apoyo prestado por el Fondo Páez a las familias será más eficaz, se consolidará su papel de fortalecimiento de la economía local nasa.

E) Descripción de la aplicación de la acción.

Tres actividades complementarias permitirán lograr los objetivos de la Acción:

1. Diagnóstico:

El Fondo Páez no tiene la posibilidad de proceder a un auto diagnóstico, por eso, se necesitan recursos externos. Un análisis externo aportará una mirada neutra e imparcial con relación a la evolución histórica, el presente y el futuro del Fondo Páez. El asesor externo deberá apoyar y acompañar al Fondo Páez en la realización de un diagnóstico referente a su capacidad institucional y organizativa.

Este diagnóstico se realizará en Colombia ante los directivos, los coordinadores y encargados de grupos de los distintos comités. Una consulta del personal de la Fundación Colombia Nuestra, en Cali será necesaria y se recomendará una consulta al cooperante de AFDI, de los miembros de AFDI Moselle y Vosges, de la animadora de AFDI Lorraine de la directora de AFDI nación al así como a la asociación Acting For Life.

El diagnóstico externo se basará en dos misiones complementarias

1.1 En la Sede de AFDI y Acting For Life en París y Lorraine (1 día): entrevista individual y/o colectiva

1.2 a nivel local (9 días):

- Entrevista individual y/o colectiva con los responsables de la antigua y actual directiva (2 días).
- Visita de 3 grupos del Fondo Páez y encuentro con encargados y delegados (5 días).
- Entrevista individual y/o colectiva con el personal de la Fundación Colombia Nuestra (1 día).

2. Taller de restitución y planificación estratégica

F) ¿Cuál es metodología propuesta?

Basándose en un enfoque sistémico, teniendo en cuenta la globalidad del Fondo Páez, la acción aplicará una metodología participativa, comprometiendo todas las partes interesadas (Directiva y grupo de familias) así como a los principales aliados de la organización: Fundación Colombia Nuestra, AFDI, Acting For Life.

La realización de la Acción también será acompañada por una asesoría externa que aportará un análisis neutro con relación a la evolución histórica del Fondo Páez con el fin de valorizar las experiencias (positivas y negativas) adquiridas desde la creación de la organización.

La recopilación de información se basará en los documentos estratégicos que se pondrán a disposición del asesor. Se realizarán entrevistas individuales y colectivas durante las misiones en Francia y en Colombia

G) Partes involucradas, beneficiarios y participantes

	Partes involucradas	Beneficiarios
Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva Fondo Páez - Grupos de familias del Fondo Páez - Aliados estratégicos del Fondo Páez (FCN, AFDI, Acting For Life) - Personas cercanas del Fondo Páez y de la Fundación Colombia Nuestra. - Asesor externo 	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva Fondo Páez - Grupos de familias del Fondo Páez - Aliados estratégicos del Fondo Páez (FCN, AFDI, Acting For Life).
Taller de restitución y de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Asesor externo - Directiva Fondo Páez - Comité de seguimiento AFDI - Acting For Life 	
Seguimiento de la acción	<ul style="list-style-type: none"> Comité de seguimiento AFDI Asesor externo 	