

IICA  
P01  
39

# IICA



Proyecto PREDE: Preparación de una estrategia de Desarrollo Rural Sostenible para el Departamento de Jinotega

**DOCUMENTO SINTESIS DEL TRABAJO**

OFICINA DEL IICA EN NICARAGUA



16  
1997

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
IICA  
AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN NICARAGUA

Proyecto PREDE: Preparación de una  
estrategia de Desarrollo Rural Sostenible  
para el Departamento de Jinotega

**DOCUMENTO SINTESIS DEL TRABAJO**

Jinotega, 15 de Diciembre de 1997

00007330

10  
601  
39

**Proyecto PREDE: Preparación de una estrategia de Desarrollo Rural Sostenible  
para el Departamento de Jinotega**

**DOCUMENTO SINTESIS DEL TRABAJO**

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
Introducción	3
<b>SINTESIS DE LA ESTRATEGIA:</b>	
1. Para qué se ejecutará la estrategia.	5
2. Qué tareas serán realizadas, quiénes, cómo y con qué recursos las ejecutarán.	9
3. Qué productos concretos se obtendrá y cómo se comprobará que fueron logrados	12
4. Cómo se descubrirá si el proceso da los resultados esperados y cómo se hará los reajustes que se necesite	13
5. Cómo se comprobará que la estrategia produjo el impacto esperado.	14
6. Conclusiones	14
<b>ANEXOS:</b>	
Anexo 1. Proyectos productivos y sociales.	
Anexo 2. Planes por Municipio y operativos para 1998	
Anexo 3. Caracterización de los municipios: La Concordia, San Sebastián de Yalí, San Rafael del Norte, Jinotega, Santa María de Pantasma, Wiwilí y El Cuá-Bocay	
Anexo 4. Propuesta de ordenamiento territorial y ambiental y sus bases cartográficas	
Anexo 5. Base de Datos (en diskettes)	
Anexo 6. Síntesis de información secundaria sobre el Departamento y bibliografía	
Anexo 7. Síntesis analítica de la metodología	



Poyecto PREDE: Preparación de una estrategia de Desarrollo Rural Sostenible para el  
Departamento de Jinotega

## DOCUMENTO SINTESIS DEL TRABAJO

### INTRODUCCION

El presente documento síntesis del trabajo realizado en el PREDE ha sido preparado para que el lector conozca en qué consiste la estrategia de Desarrollo Rural Sostenible para Jinotega y pueda utilizar los anexos para profundizar el análisis de los detalles que le interesen acerca de las actividades que comprenderá la estrategia, las principales características del Departamento y sus Municipios, la fundamentación de las propuestas y la metodología utilizada.

El contenido principal de este documento es prácticamente el marco lógico de la estrategia presentado en forma de narración que facilite su lectura. En él se define para qué se ejecutará la estrategia, qué tareas serán realizadas y cómo se les realizará, quiénes las ejecutarán, qué recursos serán usados en la ejecución, qué productos concretos se obtendrá, cómo se verificará que fueron logrados los productos, cómo se descubrirá si el proceso está dando los resultados esperados, cómo se hará para reajustar los planes que lo requieran y cómo se comprobará que la estrategia condujo al resultado final esperado.

Los principales anexos de este documento son:

Una cartera de programas y proyectos productivos de cobertura departamental, municipal o de zonas especiales; orientados directamente al mejoramiento de los ingresos de los pequeños y medianos productores y de los trabajadores rurales, es decir de la mayoría de la población rural del Departamento, con el propósito de contribuir a la equidad, poniendo en acción los potenciales diferenciados de cada municipio y sus diversas zonas ecológicas. Junto con ellos se ha incluido proyectos que harán posibles y sostenibles las actividades productivas, como el aprovechamiento, conservación y renovación de los recursos naturales, el mejoramiento de la seguridad pública, la construcción de infraestructura y la complementación de los servicios al consumo de la población rural. En los proyectos se propone la actuación concertada de las instituciones que están actualmente presentes en los municipios y la convocación a las instituciones nacionales, internacionales y bilaterales que podrían cooperar para el éxito de la estrategia

Siete planes municipales, cada uno de los cuales contiene un plan operativo para 1998 y una programación para el comienzo de los proyectos productivos y sociales del Municipio a fin de que resulten coherentes entre sí y en relación con los proyectos de los otros municipios. El contenido de estos planes fue consultado a los alcaldes y otros miembros de los siete concejos municipales y han sido formulados para que les sirvan de guía para las acciones que se realizarán en la aplicación de la estrategia.

Siete documentos municipales en que aparecen las principales características de los Municipios, sus principales potenciales para el desarrollo rural, los principales problemas que se necesita resolver para que esos potenciales sean aprovechados en el proceso de desarrollo rural y los proyectos que convendría realizar para poner en operación los potenciales del Municipio. Estos documentos fueron preparados para dar una información básica sobre cada Municipio a los posibles compradores de los productos de Jinotega en el resto



de Nicaragua y el extranjero y a las personas e instituciones que podrían asociarse al proceso de desarrollo mediante inversiones o aportaciones en proyectos concretos.

**Una propuesta de ordenamiento territorial y ambiental** con su respectivo soporte cartográfico, que contiene recomendaciones para acercar el uso actual del suelo hacia lo que se considera el uso potencial, concentrando la atención en dos aspectos: a) la protección efectiva de aquellas áreas cuya deforestación atentaría contra la conservación de las nacientes de agua y la sostenibilidad del sistema ecológico y consecuentemente la sostenibilidad de la economía; y b) en la posibilidad de incrementar el potencial productivo de tierras que actualmente están subutilizadas porque el agua de lluvias es insuficiente para la agricultura. En el juego de mapas que constituyen el soporte cartográfico, se incluye la ubicación de los servicios actuales (escuelas, servicios médicos, etc.) y la accesibilidad de la población rural a ellos, lo cual constituye una referencia para decidir las prioridades entre los servicios nuevos que la población ha solicitado.

**Una base de datos que contiene :**

- a) toda la información recopilada en los talleres comarcales y municipales en que la población puso de manifiesto sus necesidades tal como ellos las definen y sus prioridades,
- b) información de las instituciones cuya presencia en los municipios fue comprobada por los técnicos del PREDE,
- c) datos de personas residentes o vinculadas al Departamento de Jinotega, cuyos estudios y experiencias profesionales los califican para trabajar en los proyectos para el Desarrollo Rural de Jinotega y

Esta base de datos ha sido preparada para servir a las instituciones que vayan a colaborar en la formulación a nivel de factibilidad y en la ejecución de los proyectos, así como a investigadores que quieran profundizar en el estudio de Jinotega o preparar estrategias de desarrollo rural para otros lugares o momentos. Para que pueda ser fácilmente operada, complementada y reactualizada, la base de datos va acompañada de una guía .

**Un resumen de información secundaria** que contiene información sobre las principales políticas nacionales relacionadas con el desarrollo rural así como información general sobre el Departamento de Jinotega, significativa para planear el desarrollo rural sostenible y las respectivas fichas bibliográficas de los documentos en que se encuentra esa información. Este anexo ha sido preparado para complementar la información que aparece en las caracterizaciones de los municipios y en la fundamentación de los proyectos y permitirá percibir cómo queda enmarcada la estrategia de desarrollo rural sostenible de Jinotega dentro de las políticas nacionales de desarrollo.

**Una síntesis metodológica** con información sobre cómo fue planeada y realizada la preparación de la estrategia para el Departamento de Jinotega, incluyendo las dificultades más significativas encontradas, que podrían ser evitadas en futuros trabajos similares, y de los resultados favorables obtenidos con métodos y procedimientos innovadores que fueron aplicados en esta oportunidad y podrían replicarse. Esta síntesis ha sido preparada para que cualquier institución que decida preparar e forma totalmente participativa una estrategia para otro lugar pueda tener como referencia esta experiencia.



## SINTESIS DE LA ESTRATEGIA

### 1. Para qué se ejecutará la estrategia

La estrategia de desarrollo rural sostenible se realizará para eliminar la pobreza de la población rural del Departamento de Jinotega, atacando los factores que causan la pobreza y construyendo nuevos mecanismos sociales y económicos capaces de generar riqueza en forma equitativa y sostenible aprovechando los potenciales de cada Municipio y el Departamento.

Jinotega es uno de los territorios con mayor potencial productivo de Nicaragua, cuyas cordilleras originan una diversidad de climas que le permiten producir todo tipo de productos agrícolas y pecuarios; cuyo régimen de lluvias permite lograr en la mayor parte del territorio tres cosechas por año y cuyos ríos y lagos permitirían obtener, con riego, cuatro cosechas en muchos lugares; cuya planta hidroeléctrica produce el 30% de la electricidad del País lo cual permitiría desarrollar la agro-industria con las materias primas producidas en el propio Departamento; cuyos paisajes diversos y bosques naturales permitirían el desarrollo de turismo en gran escala, entre otros potenciales. (para mas información ver los otros anexos que contienen información sobre el Departamento y cada uno de sus municipios.)

A pesar de su alto potencial productivo y de que la densidad de su población es de las menores del País, Jinotega es el Departamento donde hay más pobreza en Nicaragua, especialmente en las zonas rurales. Los índices de desnutrición, morbilidad, mortalidad y analfabetismo son de los más altos en el País y los niveles de ingresos de la mayoría de la población son de los más bajos de Nicaragua.

La pobreza se debe a que los ingresos de los pequeños y medianos productores, que son la mayoría de la población rural, son muy bajos porque lo que producen tiene poco valor cuantitativa y cualitativamente y sus relaciones comerciales les resultan desfavorables.

Analizando esta problemática con los productores rurales pequeños, medianos y grandes, hombres y mujeres de los siete municipios, ellos manifestaron que las principales causas de la pobreza rural en Jinotega son: **la inseguridad, la carencia de capitales, la insuficiencia de carreteras, la inadecuación de la tecnología y la insuficiencia de los servicios a la producción y al consumo.**

#### **La inseguridad**

La inseguridad consiste en la presencia de grupos armados que asaltan, secuestran y asesinan a los productores para quitarles dinero. Este problema ha sido definido por los agricultores como el más urgente en la mayor parte del Departamento, hasta el grado de que mientras no se le solucione, ninguna otra medida para el Desarrollo podrá dar resultado porque los ingresos terminarán en poder de los asaltantes.

Muchas circunstancias explican la aparición de este problema, especialmente la guerra que definió a numerosas personas como combatientes, las cuales saben usar la violencia y tienen armas con las que pueden despojar a los productores, y, al mismo tiempo, no tienen calificación profesional ni medios de producción para generar su propia riqueza.

Otras circunstancias explican la permanencia de este problema, como los resquicios legales que han permitido que en determinadas zona pobladas y productivas del Departamento de Jinotega no puedan actuar las fuerzas policiales en cumplimiento de acuerdos para la pacificación; o que asaltantes capturados durante un asalto hayan sido rápidamente liberados mientras que algunos productores hayan sido procesados por haber lesionado a los asaltantes al ser víctimas de intentos de secuestros o robos.



### **La carencia de capitales**

Este problema consiste en que la gran mayoría de los productores, aunque tienen tierra a su disposición, no tienen recursos propios para adquirir los insumos que necesitan para producir. Como salida usual, solicitan crédito para la actividad productiva ordinaria, obligándose a pagar intereses por ello, en vez de usar el crédito solamente para inversiones que incrementen sus ingresos suficientemente para justificar el pago de intereses. Además, por la devaluación periódica de la moneda nicaragüense (el deslizamiento) el agricultor termina pagando al financiador por lo menos un 12% anual además de los intereses, lo cual hace que el costo de producción se haga muy alto, el producto resulte no competitivo y la producción agrícola resulte no rentable.

En parte la descapitalización se originó en la guerra, cuando los cultivos y el ganado fueron diezmados por los combatientes durante varios años y los productores no fueron indemnizados por ello. Otra parte de la descapitalización derivó de las expropiaciones que interrumpieron los planes de desarrollo de las fincas expropiadas, especialmente las agroindustriales, y entregaron la administración a personas e instituciones que no tenían las viculaciones adecuadas con las instituciones financiadoras. A ello se sumó la emigración de muchos propietarios de fincas pequeñas y medianas en búsqueda de seguridad personal, que paralizó la producción y la generación de ingresos en las fincas.

Este problema no ha dejado de agravarse porque determinadas instituciones crediticias, más interesadas en sus metas de operación que en el desarrollo, han otorgado créditos a personas cuyas condiciones hubieran permitido prever que no podrían pagarlos; lo que ha llevado a numerosos embargos y hasta desalojos contra los productores que, por deudas, pierden hasta la propiedad de sus tierras y ha impedido las relaciones de confianza recíprocas que se requieren entre las instituciones financiadoras y sus beneficiarios. En esta situación, además, los productores cuya propiedad no está reconocida oficialmente mediante un título en regla, junto con los que no pudieron pagar oportunamente, quedan excluidos de la posibilidad de recibir crédito y muchos de ellos recurren a préstamos de fuentes no formales que les cobran intereses aún mayores.

Otro factor importante es, nuevamente, la inseguridad que desestimula a los propietarios de capitales a invertir en Jinotega, lo cual explica la ausencia de actividades industriales en las ciudades y la limitación de las inversiones en reparación y construcción de instalaciones para procesamiento de productos agrícolas en el campo. Una consecuencia directa de este problema es que casi todos los productores venden sus productos sin procesarlos adecuadamente, sin agregarles prácticamente ningún valor y en determinados casos, como el de muchos cafetaleros pequeños, deteriorados por falta de procesamiento adecuado o por malas condiciones de transporte.

### **La insuficiencia de carreteras**

A diferencia de otros departamentos, un porcentaje significativo de la población de Jinotega tiene poco tiempo de asentamiento. Solamente la ciudad cabecera departamental y algunos de los centros poblados importantes del Departamento son antiguos, especialmente los situados al Sur Oeste, es decir los menos distantes de la Capital y otras ciudades importantes de Nicaragua. Migraciones internas recientes han ido ganando tierras a la frontera agrícola en Jinotega, donde muchos centros poblados tienen menos de cincuenta años de existencia, lo cual explica en parte la inexistencia de carreteras, especialmente hacia el Nor Este del Departamento donde la densidad de población sigue siendo menor que en el resto del País.

Un factor que dio permanencia a la falta de carreteras fue la guerra, que durante muchos años impidió las condiciones para la inversión en carreteras e incluso actualmente, a pesar de que oficialmente en Nicaragua ya no hay guerra, la inseguridad hace imposible que en determinadas zonas de Jinotega actúen las empresas constructoras de carreteras. Además la guerra impidió la unificación política de la población de Jinotega, lo cual ha restado fuerza a sus peticiones ante las autoridades nacionales y ha contribuido a que no se dé mantenimiento adecuado a las carreteras existentes ni se construyan las nuevas necesarias. Para dar una idea



de la dimensión del problema basta señalar que en todo el Departamento de Jinotega, que tiene 9,755 Kilómetros cuadrados, solamente hay 15 Kilómetros de carretera asfaltada.

La falta de carreteras encarece la adquisición de insumos y el transporte de productos reduciendo la competitividad y los ingresos de los productores y, consecuentemente, su capacidad para autofinanciar la construcción, mantenimiento y reparación de las carreteras que les interesan. Igualmente hace más costosa la provisión de servicios de alimentación, salud, educación, etc. para la población y consecuentemente desestimula la inversión privada y pública para proveerlos. También la falta de carreteras contribuye a hacer más difícil el combate a la inseguridad y, a través de ello, desestimula todo tipo de inversión de capitales en Jinotega, incluso la inversión para mejorar las propias carreteras.

#### **La inadecuación de la tecnología**

Hay fincas que logran muy alta productividad en cada uno de los rubros más importantes en Jinotega: carne, leche, café, maíz, frijol, arroz, sorgo, repollo, tomate, papa, cebolla, lechuga, remolacha, zanahoria, chiltoma, etc., lo que manifiesta que aplican tecnologías adecuadas a la ecología del Departamento. Sin embargo, la mayoría de los productores logran rendimientos bajos o muy bajos por hectárea, lo que manifiesta que ellos no aplican esas tecnologías.

Una parte de este problema se origina en que los productores de las zonas más alejadas de los principales centros poblados no conocen las técnicas que se aplican en las fincas más productivas de su zona; pero en la mayoría de los casos la no aplicación de técnicas de alto rendimiento se debe más a la falta de dinero para comprar los insumos adecuados que a la ignorancia. La incapacidad de los agricultores para pagar, que hace muy reducida la demanda de insumos, se suma a las dificultades de transporte por falta de carreteras y a la inseguridad, para desestimar la oferta de insumos y hacer subir más aún los precios de ellos.

La incomunicación por falta de carreteras e inseguridad, sumada a la escasez de capitales, contribuyen al mantenimiento de una visión aislada de la agricultura: el pequeño y el mediano productor venden sus productos primarios en la finca y no se enteran dónde será vendido finalmente, ni a que precio, ni quién lo consume. Eso les ha impedido descubrir la importancia y las posibilidades de agregar valor a sus productos mediante procesamiento, industrialización, transporte y negociación. Por ello no han descubierto la necesidad de adaptar su tecnología a las condiciones de los compradores finales y de aprender y aplicar técnicas de procesamiento, conservación, transporte y comercialización.

Las instituciones que dan asistencia técnica a los productores agrícolas y pecuarios de Jinotega no están libres de esta visión, por lo cual en su personal directivo y técnico no tienen especialistas en industrialización, empaque, transporte y negociación; e insisten en repetir a los agricultores conferencias y consejos para que cada planta y cada hectárea den un número mayor de frutos, sin reparar en que el resultado en dinero beneficiará más al intermediario de comercialización que al agricultor asistido. Consecuentemente los agricultores no se deciden a pagar por la asistencia técnica y la cobertura de las agencias depende del monto de los recursos que el Estado u otras instituciones estén dispuestos a donar.

En síntesis, la no aplicación de técnicas agronómicas mantiene baja la productividad agrícola y pecuaria; las deficiencias de procesamiento y conservación, especialmente en café, granos básicos, leche, carne y hortalizas restan valor a los productos, la ausencia de industrialización impide agregarle valor y la inexistencia de soluciones de transporte y la baja capacidad de negociación mantienen los ingresos de los productores en niveles mucho más bajos de lo que correspondería a la productividad potencial del suelo y de los trabajadores de Jinotega.

#### **La insuficiencia de servicios**

La insuficiencia de servicios es, al mismo tiempo, una manifestación y una causa mediata de la pobreza, porque la falta de escuelas contribuye a la falta de calificación de la población para el trabajo y a mantener bajos sus ingresos; la falta de servicios para alimentación y cuidado de la salud contribuyen al bajo rendimiento de los trabajadores por enfermedades y mortalidad temprana y al mayor gasto en cuidados



médicos; la propia escasez de dinero impide a los pobladores rurales comprar servicios de alimentación, salud, educación, vivienda, etc, lo que desestimula la inversión privada para la venta de esos servicios y hace subir los costos, reducirse la oferta y subir más los precios que paga el consumidor rural.

Las poblaciones de bajos ingresos, además, gastan en su sobrevivencia la mayor parte de sus ingresos, lo cual hace que ya no dispongan de dinero para comprar otras cosas y detiene el desarrollo del comercio, el transporte, las comunicaciones y la infraestructura. No habiendo mucha actividad comercial, el costo de ofertar insumos agrícolas aumenta, lo cual desestimula a los posibles proveedores y termina por dejar más desprovistos aún a los productores rurales.

## ANALISIS DE CONJUNTO DE LA PROBLEMÁTICA

Cada uno de estos problemas analizado aisladamente no sería suficiente para explicar por qué se mantiene la pobreza en Jinotega. Los cinco problemas en conjunto configuran un sistema en el cual cada problema es al mismo tiempo consecuencia y causa de los demás: la inseguridad desestimula la inversión, la falta de inversión hace imposible el uso de tecnologías adecuadas y la existencia de infraestructura y servicios, sin los cuales las actividades productivas no resultan rentables y no proveen recursos para corregir la inseguridad ni para invertir, y así sucesivamente, configurando círculos de causas recíprocas y acumulativas.

Para eliminar la pobreza en el Departamento de Jinotega, la estrategia de desarrollo rural deberá atacar esos cinco problemas al mismo tiempo: eliminar la inseguridad en el Departamento; proveer capitales para la producción, la comercialización y la industrialización; construir y reparar las carreteras que hacen falta; lograr que los agricultores, ganaderos, procesadores, agroindustriales y comercializadores de Jinotega adopten las tecnologías más adecuadas; y conseguir que la población rural de Jinotega tenga acceso a los servicios que requiere para su producción, consumo y desarrollo personal y social.

Los factores mencionados no impiden producir pero sí impiden el desarrollo empresarial. Para seguir produciendo en esta situación, la condición ha sido que la mayoría de los productores haya aceptado producir solamente para subsistir, es decir, siendo pobres. Esta situación es posible en Jinotega porque la mayoría de la población rural, sin analizarlo, supone que es imposible que los pobres dejen de ser pobres; y aunque no lo manifiesten de manera tan evidente, también las autoridades y los técnicos comparten en cierto modo esta imagen y, por ello, los esfuerzos que hacen se orientan a mantener la sobrevivencia de los productores y no a eliminar la pobreza rural de Jinotega.

Se puede decir que es realmente posible que la mayoría de la población rural de Jinotega deje de ser pobre?. Es posible convertir a los pequeños productores de subsistencia de Jinotega en pequeños empresarios agropecuarios exitosos? Existen métodos para lograr eso?

La respuesta es sí. En el mundo actual existe toda una tecnología para el desarrollo empresarial de la pequeña unidad de producción. La población rural de Jinotega no es inferior a la de cualquier zona rural desarrollada de los países ricos y el suelo de Jinotega es potencialmente de los más ricos. Teniendo en consideración esto, la estrategia de desarrollo rural sostenible de Jinotega deberá lograr que los pequeños y medianos agricultores comiencen a aplicar criterios y métodos de desarrollo empresarial en sus actividades.

Para que los productores rurales de Jinotega comiencen a actuar con criterios y métodos de desarrollo empresarial será necesario, pero no suficiente, eliminar los cinco factores que la población de Jinotega reconoce. Un complemento necesario será el que ellos decidan aplicar por lo menos los siguientes criterios empresariales básicos:

- Definir su actividad agropecuaria como una actividad rentable, no de sólo subsistencia
- Concebir la agricultura dentro del sistema de producción-transformación-comercialización
- Orientarse al cliente y producir de acuerdo con las condiciones de la demanda



Esto definiría a la estrategia de desarrollo rural sostenible de Jinotega como un proceso también de **educación empresarial**, mediante el cual los pequeños y medianos agricultores del Departamento se capacitarán para actuar como empresarios modernos al mismo tiempo que serán eliminados los factores que ahora les impiden comportarse como empresarios.

Con esta visión, al completarse la estrategia, la mayoría de los productores rurales de Jinotega, hombres y mujeres que ahora son pobres, no seguirán produciendo sólo para subsistir sino que estarán favorablemente integrados en los sistemas de producción - industrialización y comercialización, especialmente exportación, en forma sostenible y sus productos reunirán las condiciones que los hagan competitivos en los mercados globalizados del mundo. Consecuentemente percibirán ingresos suficientes para autogarantizar su posibilidad de seguir produciendo y para atender satisfactoriamente sus necesidades de consumo y desarrollo personal, familiar y social.

## 2. Qué tareas serán realizadas, cómo se les realizará, quiénes las ejecutarán y con qué recursos.

### Para eliminar la inseguridad

Será necesario comenzar por preparar planes concretos, ya que el equipo técnico del PREDE tuvo capacidad solamente para proponer cómo elaborarlos. Se propone fortalecer las organizaciones que espontáneamente han formado algunos productores y productoras de los municipios más afectados por la inseguridad; reunir información sobre experiencias exitosas de otros países; reunir recursos que aportarán los beneficiarios de los demás proyectos de la estrategia y, con todo ello, elaborar planes concretos y llevarlos a la práctica. Estas actividades deberían iniciarse de inmediato y dar resultados lo más pronto posible porque la seguridad es un pre-requisito para los demás proyectos. Para organizar la ejecución, se ha preparado un borrador de un proyecto departamental que forma parte de la cartera de proyectos que aparece en el anexo correspondiente de este informe.

### Para proveer capitales

En el anexo correspondiente, se propone un conjunto de proyectos para cada rubro de la producción actual de Jinotega. Teniendo en consideración la actual situación financiera de la mayoría de los productores rurales de Jinotega, en la mayoría de esos proyectos se incluye la provisión de créditos, pero ajustando las condiciones del crédito a las posibilidades reales de los beneficiarios con los siguientes criterios y mecanismos:

- a) Proveer capitales a los pequeños y medianos productores rurales de Jinotega, tanto hombres como mujeres, que lo necesiten para la producción, la comercialización, el procesamiento y la industrialización.
- b) Usar el Financiamiento para propiciar coherencia entre las diferentes etapas de la cadena producción-industria-comercio, con la intención de evitar cuellos de botella, a fin de que la producción primaria encuentre oportunamente mercados adecuados para garantizar los ingresos para los productores. Esto se plasma en las fechas propuestas de los créditos para producción agrícola y pecuaria, para comercialización, para procesamiento y para industrialización, que se coordinan en los planes quinquenales de los respectivos municipios y en los programas departamentales. Esta estrategia propiciará la sinergia entre los diferentes proyectos, que agregará sostenibilidad a los resultados de cada uno de ellos.
- c) Incluir en los proyectos productivos, donaciones parciales bajo la forma de indemnizaciones, incentivos, contribuciones y otras, para los productores y productoras que por circunstancias justificables no tendrían capacidad para pagar los créditos en las condiciones usuales. Esto evitará que se restrinja oportunidades para quienes, sin tener culpa personalmente, carecen de capital.



- d) Otorgar créditos únicamente para proyectos que generen al beneficiario o a la beneficiaria ingresos suficientes para justificar el pago de intereses en las condiciones reales actuales de Jinotega y Nicaragua, para que la actividad crediticia pueda seguir siendo financieramente sostenible.
- e) Ajustar la programación de los créditos a la programación de los proyectos, a fin de que las fechas de los pagos coincidan con las fechas en que el beneficiario o la beneficiaria tendrá capacidad de pagar, para que los pequeños productores no incurran en moras que los dejen excluidos de la producción y hasta de la propiedad.
- f) Garantizar en los proyectos la capacidad de recuperar los créditos mediante mecanismos eficaces de recepción de los pagos, para que la actividad crediticia sea sostenible y alcance equitativamente a más personas.
- g) Garantizar que los proyectos incluyan suficiente capacitación a los beneficiarios, hombres y mujeres, para el uso y el pago de los créditos que recibirán, además de la suficiente capacitación para producir, agregar valor y vender sus productos.
- i) Fortalecer a las instituciones que actualmente proveen créditos rurales en Jinotega, apoyar la formación de nuevas y propiciar que los beneficiarios y las beneficiarias del crédito de todas esas instituciones participen efectivamente en las decisiones sobre modalidades, condiciones, propósitos y calendarios de los créditos y que reciban participación en los excedentes que la institución crediticia genere.

El PNDR, como entidad que financió la preparación de esta estrategia, aportará los primeros recursos para las actividades claves de la estrategia con lo cual asegurará que los proyectos puedan iniciarse y facilitará la búsqueda de co-financiadores. Los recursos complementarios para dar créditos serán conseguidos mediante gestiones conjuntas de los Concejos Municipales, las organizaciones de productores y vecinales, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que actúan en los municipios y los beneficiarios de los proyectos, destinadas a conseguir pagos adelantados de los compradores interesados en los productos de Jinotega, préstamos y donaciones. Estas gestiones forman parte de los planes operativos municipales para 1998 y los planes de desarrollo a mediano y largo plazos que forman parte de la propuesta de estrategia.

#### **Para construir las carreteras que hacen falta**

La estrategia propuesta comprende principalmente un juego de mapas municipales donde se indica todas las carreteras que necesitan reparación y los lugares que necesitan que se construya nuevas carreteras para comunicarse con el resto del País y el extranjero. Los mapas van acompañados de cálculos de los costos para construir y reparar en cada municipio las carreteras que le corresponden. Cada Municipio establecerá el calendario deseable de construcciones y reparaciones, en función de las necesidades de la población y de la importancia que cada tramo tendrá para el desarrollo de la producción, el procesamiento y el comercio.

Los mapas de carreteras comprenden todo lo que la población solicitó en los talleres comarcales y servirán para superar el aislamiento de las poblaciones y contribuir al mejoramiento de sus ingresos mediante la reducción de sus costos de adquisición de insumos y bienes de consumo y el mejoramiento de sus condiciones para comercializar sus productos y recibir servicios de salud, educación, etc.

Para el financiamiento de la construcción y reparación de carreteras se prevé inversión del Estado por criterios de equidad, puesto que el Estado ha sido la fuente principal de recursos para construir las carreteras que actualmente sirven a las otras poblaciones del País. Junto con ella se considera la aportación de instituciones donantes nacionales y extranjeras, de preferencia mediante mecanismos del tipo del programa "alimentos por trabajo" del PMA, que permite una aportación física de los beneficiarios sin privarlos del sustento que no tendrían otro modo de conseguir si dedican su tiempo a construir carreteras. También se considera aportaciones de los propietarios de las fincas más rentables que resultarán beneficiadas.



### **Para mejorar la tecnología**

Una de las primeras tareas para la renovación tecnológica será la complementación y actualización profesional de los técnicos de Jinotega. Para ello se ha preparado un proyecto que consistirá en la realización de cursos muy cortos en que se estudiará:

- a) Las exigencias de los compradores (especialmente los importadores)
- b) Las características de la tecnología que actualmente se usa en Jinotega y las características de los productos que derivan de ellas
- c) Las tecnologías a usar para lograr productos que reúnan las condiciones que exige el comprador
- d) Los servicios existentes en Jinotega y Nicaragua que podrían ser utilizados para readecuar la tecnología de producción, procesamiento, industrialización, empaque, transporte y comercialización de los productos agrícolas en función del mercado
- e) Lo que se debería hacer para reajustar la tecnología en Jinotega y cómo hacerlo.

Esos cursos serán dados y certificados por la Universidad Agraria en alianza estratégica con el IICA, el CATIE, el CEI y ADEL-Jinotega; durarán pocos días, serán pagados por los propios participantes y la preparación será financiada con una aportación recuperable del PNDR. La información recolectada para preparar estos cursos y las conclusiones de los primeros cursos para profesionales servirán para planear y realizar cursos sobre la misma temática para productores que no tengan título profesional

La parte mayor del mejoramiento tecnológico será lograda mediante la ejecución de los proyectos por rubro de producción, para lo cual en el anexo correspondiente de este informe aparecen ideas y propuestas en forma de perfiles de proyectos.

Los actores principales de los proyectos de producción, procesamiento y comercialización serán los pequeños y medianos productores rurales hombres y mujeres de Jinotega. Ellos decidirán participar, investigarán las técnicas que ya aplican las fincas vecinas más productivas, recibirán los créditos necesarios, adquirirán y aplicarán los insumos, producirán según las nuevas normas adoptadas, aprenderán técnicas de procesamiento, empaque, transporte y comercialización, procesarán los productos, negociarán su venta y recibirán ingresos mayores. Los productores grandes también participarán, y han manifestado su voluntad de hacerlo, incluso invirtiendo sus capitales propios y financiamiento de la banca privada para mejorar la tecnología de sus fincas y para la instalación de plantas procesadoras y agroindustria.

En todos los casos en que es posible, se prevé que la gerencia de los proyectos propuestos la ejerzan los propios beneficiarios en relación contractual con las empresas vendedoras de servicios que más les convengan, incluso la banca privada, para el manejo de los créditos.

### **Para mejorar los servicios**

Para conseguir que la población rural de Jinotega tenga acceso a los servicios que requiere para producir, procesar sus productos y comercializarlos, así como para atender sus necesidades de consumo y desarrollo personal y social, la estrategia considera dos etapas. La primera consistirá en conseguir apoyo del Estado y de instituciones internacionales y binacionales que donan recursos y con ello contratar, subvencionar directamente o proporcionar alicientes a las instituciones que dan servicios a la población rural pobre. Donde sea posible se estimulará la operación de pequeñas empresas constituídas por grupos de beneficiarios que vendan servicios a los demás. La segunda etapa consistirá en que la población rural, habiendo mejorado sus ingresos, pagará adecuadamente a quienes le provean servicios, lo cual llevará a un nuevo equilibrio entre la demanda efectiva acrecentada y la nueva oferta que ella misma habrá estimulado.



Para la primera etapa se propone que las alcaldías municipales soliciten recursos planificadamente y al mismo tiempo reúnan a las instituciones que corresponda y negocien con ellas la atención a las necesidades de servicios de la población productora y consumidora. Para esto han sido preparados mapas donde se identifica los servicios existentes (salud, educación, servicios para la producción agrícola, etc.) y se mide la facilidad o dificultad de acceso que las diferentes comarcas y comunidades tienen a ellos, y también se identifica los servicios nuevos que la población ha solicitado. Con ambas informaciones se podrá establecer prioridades. Complementariamente se ha preparado información sobre las instituciones encargadas de dar servicios a las comunidades, se ha realizado reuniones y talleres con los funcionarios de ellas y se ha previsto en los planes quinquenales y operativos municipales las metas que podrían ser acordadas y logradas con el apoyo de ellas.

Con estos instrumentos se ha incluido en la propuesta de plan operativo 1998 para cada Municipio las tareas que llevarán a coordinar la intervención de las instituciones que en cada Municipio tomarán a su cargo las obras para la provisión de servicios a la población rural.

#### **Para que los productores adopten criterios y métodos empresariales**

Las personas idóneas para enseñar a los pequeños y medianos productores cómo actuar como empresarios serán lógicamente aquellos pequeños o medianos agricultores que lo hayan logrado anteriormente y tengan una experiencia en la cual basarse. Por ello, será necesario adoptar el criterio de que la capacitación sea hecha por productores exitosos. Lo principal de esta capacitación consistirá en que los capacitandos conozcan cómo los empresarios exitosos han planificado y ejecutado sus actividades productivas, de procesamiento y de comercialización y evaluar cada uno de los resultados parciales y totales que han ido logrando. La manera más segura de ejecutar esta capacitación consistirá en organizar que los capacitandos investiguen en las empresas agrícolas y pecuarias exitosas. No hablarles de ellas sino organizar ocasiones en que descubran ellos personalmente, visitándolas, encuestando a los propietarios y sus familias y trabajadores, analizando sus planes de operación, herramientas, instalaciones, equipo, registros de operaciones y sus resultados reales.

Los capacitandos analizarán también directamente las empresas que venden servicios de acopio, calificación, procesamiento, empaque, transporte, comercialización, exportación, etc. Así podrán conocer y comparar los servicios que venden y las condiciones que exigen y descubrir qué recorrido siguen los productos de ellos, quiénes son los intermediarios, quiénes son los compradores finales, dónde están, qué cantidades compran, qué características prefieren para comprar y a qué precios los pagan. Después de estas investigaciones los capacitandos estarán en mejor capacidad para decidir qué técnicas nuevas adoptar y qué créditos pedir para ello con el propósito de lograr productos adecuados a los requerimientos de los compradores que más pagan, vender a quien más les convenga y obtener ingresos más elevados y seguros.

Los productores exitosos y las empresas de acopio, procesamiento, comercialización, etc. aceptarán ser estudiados por los pequeños productores si perciben posibilidades de contratos o alianzas en que también ellos ganen algo significativo. La tarea de los técnicos responsables de la capacitación consistirá, entonces, en identificar las empresas que convendría poner en relación contractual con los pequeños y medianos agricultores y organizar el acceso de los capacitandos a ellas.

Para que este aspecto de la estrategia sea factible será necesario complementar la formación de los capacitadores e incluir otros especialistas en los equipos técnicos responsables de la capacitación. Con esos nuevos recursos humanos, se orientará la capacitación hacia la formación empresarial en cada uno de los proyectos productivos que forman parte de la estrategia.

### **3. Qué productos concretos se obtendrá y cómo se verificará que fueron logrados**

En cada uno de los proyectos que aparecen en el anexo correspondiente, se incluye los productos que logrará; por lo cual el lector encontrará allí la información detallada y completa sobre los productos. En esta parte



del informe, anotamos lo que esos productos parciales configurarían como producto global de la estrategia, como fue señalado en el marco lógico que apareció en el quinto informe mensual de avance. Ese producto global está referido a los principales problemas que se requiere solucionar: inseguridad, insuficiencia de capitales, falta de carreteras, inadecuación de tecnologías e insuficiencia de servicios, por lo cual los productos de conjunto serán: seguridad, carreteras, capitales, tecnologías y servicios

El primer producto, seguridad, se comprobará cuando haya suficiente presencia en las áreas rurales del Departamento de Jinotega, de las instituciones responsables de mantener la seguridad y hayan comenzado a operar instituciones adecuadas para solucionar conflictos.

El segundo producto, carreteras, se comprobará físicamente con el número de Kilómetros de carreteras que habrán sido reparadas y construídas y el número de comunidades que tendrán mejor comunicación por carretera, acceso a electricidad y a agua potable.

El tercer producto, capitales, se comprobará por el número de productores que habrán recibido financiamiento para sus actividades productivas, de transformación y de comercialización; e indirectamente por el incremento de mecanismos de ahorro y capitalización de los productores y por el aumento del gasto de los productores en la adquisición de máquinas, instalaciones y equipo para producir, procesar productos y comercializar. También se verificará que el monto de las remuneraciones a los trabajadores rurales asalariados haya aumentado y las condiciones de empleo hayan mejorado al haber aumentado la oferta de empleo rural.

El cuarto producto, técnicas, se comprobará inicialmente por el incremento de profesionales con formación actualizada y complementada a nivel de post grado que estarán trabajando en empresas de producción, transformación y comercialización rural de Jinotega. Junto con esto se comprobará que los productores agrícolas adoptarán planes de producción en función de las exigencias de los mercados más convenientes, lograrán rendimientos mayores y productos de mejor calidad y cada vez menos los pequeños productores agrícolas venderán sus productos con deficiencias de procesamiento.

Igualmente se percibirá en Jinotega que los agricultores construyen obras de protección de suelo, reforestan y cultivan aquello que rinde más según los potenciales de los suelos, al mismo tiempo que los protegen. Se habrán adoptado nuevas técnicas de procesamiento del café para no contaminar las aguas, se habrán generalizado los métodos silvopastoriles y en general los recursos naturales serán objeto de protección al mismo tiempo que se les aproveche racionalmente.

El quinto producto, servicios, se comprobará que se ha logrado cuando todas las comarcas y comunidades rurales que solicitaron escuelas, puestos de atención médica, agua potable, luz eléctrica, puentes, etc. tengan acceso regularmente a esos servicios tal como ellas lo pidieron.

#### 4. Cómo se descubrirá si el proceso está dando los resultados esperados y cómo se hará para reajustar los planes que lo requieran?

Ninguno de los productos será suficiente para el logro del objetivo de la estrategia; aunque se espera que al lograrse todos juntos, ellos harán aumentar la productividad y la producción, harán más ventajosa la comercialización y harán mejorar los ingresos de los productores. Por ello no sería suficiente comprobar que los productos esperados fueron logrados sino que deberá completarse la comprobación mediante indicadores directos de los resultados:

La seguridad se comprobará cuando ya no haya secuestros, asaltos, robos ni extorsiones a la población rural; los productores rurales se desplacen en el territorio sin dificultades ni temor y trabajen sin ser obstaculizados. El incremento de la productividad se comprobará mediante el análisis de datos sobre las cantidades realmente producidas por manzana en los diferentes rubros; el valor real de los productos por su calidad y el procesamiento recibido y la conservación de los recursos naturales que haga sostenible la productividad.



El mejoramiento de la comercialización se comprobará mediante comparación entre los precios a los cuales se vende actualmente los productos de Jinotega y los precios a los que serán vendidos en los próximos años.

Durante el primer año se realizarán reuniones cada tres meses en las cuales los responsables de cada proyecto informarán sobre el avance de sus resultados y en esas ocasiones se podrá detectar si el logro de los productos de los proyectos está contribuyendo efectivamente a que se consiga los resultados esperados. De no ser así, en esas reuniones se decidirá qué modificaciones introducir a los planes y proyectos.

## 5. Cómo se comprobará que la estrategia produjo el impacto esperado

Al completarse la estrategia, los productores rurales actualmente pobres de Jinotega, hombres y mujeres, no seguirán produciendo sólo para subsistir sino que estarán favorablemente integrados en los sistemas de producción - industrialización -comercialización, especialmente exportación, en forma sostenible y sus productos reunirán las condiciones que los hagan competitivos en los mercados globalizados del mundo. Consecuentemente percibirán ingresos suficientes para autogarantizar su posibilidad de producir y para atender satisfactoriamente sus necesidades de consumo y desarrollo personal, familiar y social. En síntesis: no serán pobres.

Para comprobar ésto será necesario analizar los niveles de consumo de la población; los niveles de capitalización de los productores e, indirectamente, los volúmenes de capitales reinvertidos en Jinotega.

## 6. Conclusiones

En síntesis, la estrategia para el desarrollo rural sostenible del Departamento de Jinotega consistirá en lo siguiente:

**1 Seguir produciendo los mismos rubros principales: café y ganado** (que tienen buen mercado y son exportables) y **granos básicos** aunque con mejores resultados y más atención a la sostenibilidad; y reforzar la producción de hortalizas y algunos rubros no tradicionales de los cuales hay experiencias y técnicas en Jinotega. Así se respeta la autodefinición de la población rural de Jinotega como cafetaleros, ganaderos, granos basiqueros y hortaliceros. En etapas posteriores, si la población así lo decide, se introducirían cambios de rubros de producción. Para esta primera estrategia se considera suficientemente importante el incremento de ingresos que pueden lograr con los actuales rubros a través del incremento de la productividad y la calidad de los productos mediante **mejoramiento tecnológico; la agregación de valor** mediante procesamiento e industrialización y el mayor acceso del productor a los beneficios mediante **mejoramiento de la comercialización**.

**2 Poner capitales al alcance de los productores;** porque la falta de capital es el principal de los factores que les impiden mejorar los rendimientos y vender con más ventaja. Aunque no será fácil, porque los productores y los técnicos se han habituado a manejar los créditos en condiciones inconvenientes, Jinotega necesitará el establecimiento de nuevas reglas de financiamiento y nuevas instituciones financiadoras en las cuales operen mecanismos participativos que retornen los beneficios a los productores y estimulen el ahorro y la capitalización individual y solidaria. Para este propósito, los proyectos tienen componentes de crédito y en ellos se aplicarán los nuevos criterios de financiamiento

**3 Orientar la producción en función del mercado.** Aunque los rubros sean tradicionales en Jinotega, a los productores jinoteganos les convendría adoptar aquellas nuevas normas técnicas que permitan a sus productos mayor competitividad en los mercados globalizados. Esto implicará abrir más las relaciones con el resto del mundo y buscar compradores que paguen mejor que los intermediarios que ahora llegan a Jinotega. Para atraer a esos compradores serán necesarios algunos cambios de la tecnología, lo cual requerirá que los profesionales agrícolas de Jinotega actualicen y complementen su formación profesional. La introducción de métodos de producción orgánica se realizará en todos los casos que los agricultores descubran su conveniencia para lograr acceso a mercados internacionales que paguen mejor.



**4 Agregar valor a los productos.** Volver a poner en operación y complementar las instalaciones y plantas para procesar los productos de Jinotega será una acción importante de la estrategia, a fin de que los productos sean vendidos cuando tengan un valor mayor y que ese valor agregado quede en manos del productor. En el caso del café esto también mejorará la calidad del producto y logrará que el café jinotegano tenga acceso a los mercados más deseables al prestigiarlo internacionalmente. Igualmente para la producción de carne, hortalizas y otros rubros no tradicionales para exportación, será conveniente seleccionarlos, procesarlos y empacarlos de manera que se les considere de calidad superior y se les pueda vender en los mercados internacionales más convenientes.

**5 Mejorar la conservación del medio ambiente y los recursos naturales** para hacer ecológicamente sostenible la producción y relacionar estos resultados con el mejoramiento de los ingresos a través de introducir métodos orgánicos en la producción y en las plantas de beneficio para que no contaminen y al mismo tiempo reduzcan los costos. Igualmente adoptar métodos silvopastoriles en la ganadería, establecer sistemas de protección y conservación de suelos en los proyectos agrícolas y hacer reforestación. Esto no será difícil en Jinotega donde la tradición cafetalera ha llevado a establecer cultivos perennes en las laderas evitando que con cultivos de ciclo corto se favorezca la erosión y se lesione las cuencas. Igualmente desarrollar proyectos de ecoturismo que favorezcan la generación de ingresos para los pobladores de los bosques evitando que, para sobrevivir, destruyan la flora y fauna.

**6 Atender las necesidades sociales de la población** mediante el establecimiento de los servicios de salud, educación, agua potable, electricidad, puentes peatonales y otros que fueron solicitados en los talleres comarcales, considerando que todos ellos son necesarios y que es para satisfacer las necesidades de la población que se hace las estrategias. Las consultas realizadas han permitido tener información completa de las necesidades, lo cual facilitará la estimación de sus costos, el planeamiento de su atención y la consecución de apoyo de las instituciones que corresponda.

**7 Construir la infraestructura necesaria** especialmente las carreteras. Las consultas han permitido identificar todas las carreteras que requieren reparación y las que se necesita construir, y estimar sus costos, lo cual facilitará que se planifique su atención y se consiga recursos para hacer los estudios de factibilidad. Igualmente se ha identificado las fechas y los lugares en que convendría construir plantas de procesamiento e industrias, lo cual permite conocer los lugares y las fechas en que se requerirá servicios adecuados de electricidad, agua potable industrial y carreteras adecuadas. Esto aparece en los planes operativos para 1998 y los planes quinquenales de los municipios, en otro anexo de este informe.

Esta estrategia corresponde a lo que la población rural jinotegana y sus instituciones están interesadas en lograr y pueden ejecutar. En momentos posteriores, después de que hayan logrado los primeros resultados de esta estrategia, seguramente aspirarán a resultados más grandes y en ese momento convendrá que modifiquen la estrategia y adopten nuevas metas; pero si desde el inicio propusiéramos metas más ambiciosas, aunque esas metas fueran teóricamente más convenientes, no estaríamos respondiendo a lo que la población ha dicho que quiere y sería más difícil comenzar.

El logro de las metas propuestas originará un incremento considerable de los ingresos de la población de Jinotega, incluso en moneda extranjera, lo que repercutirá en un crecimiento importante de la demanda de los jinoteganos por bienes y servicios que se producen en Jinotega y en otros departamentos de Nicaragua. Esto actuará como estímulo para el desarrollo de Nicaragua aportando los dos factores claves: mercado para los productos y divisas para reforzar con insumos importados la producción nacional. Esto nos hace considerar que el esfuerzo para el desarrollo rural sostenible de Jinotega beneficiará no solamente a los jinoteganos sino a todo Nicaragua y amerita que el Estado invierta en este proceso porque con seguridad Jinotega retornará con creces al País el apoyo que recibirá al iniciar su estrategia de desarrollo rural sostenible.



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA IICA  
AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN NICARAGUA**

**Proyecto PREDE: Preparación de una estrategia  
de desarrollo rural sostenible para el  
Departamento de Jinotega**

## **SINTESIS ANALITICA DE LA METODOLOGIA**

**Jinotega, 15 de diciembre de 1997**



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA IICA**  
**AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN NICARAGUA**  
**Proyecto PREDE: Preparación de una estrategia de desarrollo rural sostenible para el**  
**Departamento de Jinotega**

## **SINTESIS ANALITICA DE LA METODOLOGIA**

### **INDICE DE CONTENIDO**

<b>TEMA</b>	<b>PAGINA</b>
<b>A. INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>B. PREPARACION DE LA METODOLOGIA</b>	
Delimitación de los productos	4
Definición de la metodología	5
Fuentes de información	
Fuentes secundarias	
Consultas a la población:	
Los talleres comarcales	
Los talleres municipales	6
Estudio del uso potencial y actual del suelo	7
Consultas a instituciones	
Selección y capacitación de personal	
Concepción de los informes mensuales de avance	8
<b>C. COMO SE APLICO LA METODOLOGIA EN LA PRACTICA</b>	
Programación	
Soporte logístico	9
Selección de personal	
Capacitación del personal	10
Capacitación de los alcaldes	
Taller de Capacitación para el Cambio, CPC	
Capacitación de los técnicos PREDE	
Capacitación de los contrapartes municipales	11
Realización de las consultas a la población	
Talleres comarcales	
Talleres municipales	12
Contacto con las instituciones	13
Prearación de la propuesta de ordenamiento territorial	
Análisis de información secundaria	14
Formulación de la propuesta de estrategia	
<b>D. PRINCIPALES DIFICULTADES Y FACILIDADES ENCONTRADAS</b>	<b>18</b>



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA IICA**  
**AGENCIA DE COOPERACION TECNICA EN NICARAGUA**  
**Proyecto PREDE: Preparación de una estrategia de desarrollo rural sostenible para el**  
**Departamento de Jinotega**

**SINTESIS ANALITICA DE LA METODOLOGIA**

**A. INTRODUCCION**

Para preparar la propuesta de estrategia de desarrollo rural sostenible para el Departamento de Jinotega (proyecto PREDE-Jinotega) el IICA utilizó una metodología participativa y logró un producto que satisfizo las expectativas de las principales instituciones interesadas: la Agencia para el desarrollo económico local de Jinotega, ADEL-Jinotega, entidad que contrató al IICA; la Agencia Departamental para el Desarrollo Rural, ADDR-Jinotega del Programa Nacional de Desarrollo Rural, PNDR, entidad que financió el proyecto y las alcaldías de los siete municipios del Departamento de Jinotega, entidades que dirigirán el proceso de llevar a la práctica la estrategia.

Como en todos los proyectos, también en el PREDE fueron encontradas algunas dificultades, fue puesta a prueba la validez de los métodos y planes de trabajo y fueron introducidas modificaciones a lo planeado. Esta experiencia podría ser aprovechada por otras instituciones que deban preparar estrategias de desarrollo para otras áreas rurales; por lo cual se ha elaborado el presente documento que contiene información sobre cómo se planeó y se aplicó la metodología para preparar la estrategia de desarrollo rural sostenible para el Departamento de Jinotega, Nicaragua entre mayo y diciembre de 1997

**Antecedentes metodológicos:**

En los últimos años, el IICA ha realizado trabajos relacionados con la preparación de estrategias de desarrollo rural en El Salvador, Ecuador y el Nor-Este de Brasil. En cada uno de esos casos ha definido una metodología especialmente adaptada, haciendo uso de lo aprendido en experiencias anteriores. Para el caso de Jinotega, la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Nicaragua reunió en Managua un equipo compuesto por cinco de sus especialistas internacionales en desarrollo rural sostenible que trabajan en Centroamérica, quienes teniendo en cuenta las experiencias anteriores, prepararon una propuesta técnica correspondiente a los términos de referencia que el PNDR y ADEL habían establecido para el caso de Jinotega.

En esa propuesta se definió cuáles serían los productos a obtener, qué métodos se aplicarían para lograrlos, qué personal se contrataría, qué materiales y equipo se utilizaría y cuándo debería estar terminada la propuesta. Uno de esos especialistas fue posteriormente designado coordinador de la ejecución del PREDE.

**B. PREPARACION DE LA METODOLOGIA**

**DELIMITACION DE LOS PRODUCTOS**

La primera tarea consistió en analizar los términos de referencia registrados en el contrato ADEL-IICA para establecer las características de los productos a lograr. Así se delimitó:



1 Un documento de síntesis en que se presente las características principales de la estrategia. Este debería ser corto, claro y suficiente para que los principales actores de la estrategia, es decir la población rural y las autoridades de sus instituciones, puedan utilizarlo como guía para hacer lo que les corresponda.

2 Una propuesta de ordenamiento territorial y ambiental. Esta fue concebida como una información a la población rural sobre el potencial productivo del suelo y recomendaciones prácticas para aprovecharlo mejor y de una manera sostenible; es decir no como una indicación que los especialistas hacen sobre lo que la población rural debe hacer para que los suelos sean utilizados según el potencial que los técnicos les atribuyen.

3 Un conjunto de programas y proyectos productivos, sociales y estratégicos cuya ejecución originaría los resultados que busca la estrategia. Es decir, los proyectos serían el medio para llevar a la práctica las acciones estratégicas para el desarrollo rural sostenible.

4 Siete planes quinquenales municipales y sus respectivos operativos para 1998 en los cuales se integrarían las actividades de los diferentes proyectos. Estos planes servirían a los respectivos Concejos Municipales como guía y calendario para organizar su participación oportunamente en las actividades de la estrategia.

5 Siete caracterizaciones municipales. Estas fueron concebidas como documentos de síntesis que permitan a cualquier lector que no conozca suficientemente Jinotega hacerse una idea de los potenciales y las limitaciones de cada Municipio y comprender la justificación de los proyectos que se propondrían.

6 Información sobre las instituciones que actualmente tienen personal y acciones en los municipios y podrían tomarlos a su cargo la ejecución de los proyectos estratégicos o colaborar en ellos. Esta información debería permitir conocer los proyectos que actualmente tienen en ejecución las instituciones, para que la estrategia se coordine con ellos y complemente sus resultados. A esta información se agregaría los datos de personas calificadas que podrían trabajar en los proyectos.

7 Un extracto de la información secundaria, que permitiera al lector conocer las características generales económicas y sociales del Departamento y el contexto nacional en que se encuadra la estrategia, especialmente las políticas actuales que condicionan el desarrollo rural y nacional.

8 Un informe interpretativo sobre la metodología, que permita a los lectores que se interesen, conocer el proceso de preparación de la estrategia y aprovechar de esta experiencia cuando preparen participativamente estrategias de desarrollo rural sostenible para otras áreas rurales de Nicaragua y de fuera de este País.

#### DEFINICION DE LA METODOLOGIA

La primera definición consistió en escoger cuatro fuentes de información y de criterios para la estrategia:

La primera fuente sería la **información secundaria existente** la cual sería inicialmente recopilada por el Asistente Técnico del Proyecto en la Capital del País y en la Cabecera Departamental y después sería complementada por los técnicos del proyecto en cada uno de los Municipios. Esta información proporcionaría una primera imagen de la problemática y permitiría organizar las



actividades, al mismo tiempo que sería el principal insumo para la preparación de uno de los productos finales.

La segunda fuente sería una **comparación entre el uso actual del suelo y el uso potencial** para establecer las potencialidades de mejor aprovechamiento de los recursos naturales y las necesidades de proteger áreas determinantes de la sostenibilidad. Este análisis, por requerir criterios y técnicas especializadas, tendría que ser realizado por una institución sub-contratada porque el IICA no tiene los especialistas ni el equipo que se requiere para esto.

La tercera fuente serían las **Instituciones presentes en las áreas rurales de Jinotega** para lo cual los técnicos del PREDE en los municipios aplicarían una encuesta y con esa información se confeccionaría una base de datos que formaría parte de los productos finales.

La cuarta fuente sería una **consulta a la población rural de Jinotega**, que realizarían los técnicos del PREDE en los municipios en forma de talleres comarcales y talleres municipales.

La segunda definición fue la de establecer el procedimiento para conocer la problemática y las opiniones de los productores rurales. Para ello se definió cómo se realizarían los "talleres comarcales" y los "talleres municipales":

**Los talleres comarcales** fueron definidos como la principal oportunidad de la población rural pobre de Jinotega para hacer conocer lo que ella esperaba de una estrategia de desarrollo. Esto implicaba realizar un número de talleres suficiente y una distribución de los talleres en el territorio de todos los municipios para que prácticamente todas las comarcas y comunidades tuvieran posibilidad física de ser representadas. Con este propósito se decidió que cada técnico dividiría su municipio en zonas más o menos homogéneas ecológica y económicamente y en cada zona convocara a todas las comarcas y comunidades a un taller que se realizaría en una de ellas que fuera accesible a las demás. Consecuentemente, el número de talleres sería definido por cada técnico en consulta con su respectivo alcalde.

Para conocer las opiniones de los participantes era necesario que se estableciera una relación entre ellos y los técnicos en la cual no actuara el técnico como maestro y los agricultores como alumnos, como usualmente sucede. Para lograrlo se adoptó la técnica de que en cada taller se comenzara dibujando sobre un mapa del municipio los límites de las comarcas participantes. Como solamente la población de las comarcas conoce esos límites, porque no existe información oficial al respecto, no había posibilidad de que el técnico actuara como maestro. Esto permitiría, de paso, mejorar la información existente sobre el tamaño y la forma de las comarcas.

Como en muchas comunidades las personas tienen resistencias a poner de manifiesto públicamente sus opiniones, se agregó un segundo recurso que consistió en solicitar a los participantes que marquen con lápices de colores sobre el mismo mapa, los diferentes rubros que ellos producen. Esto, además, facilitaría que al hablar de sus problemas no olviden los problemas para producir y comercializar sus productos y no se limiten a señalar únicamente los problemas de salud, educación, agua y luz que generalmente son los que concentran la atención en las reuniones.

Después de esta introducción los participantes, espontáneamente o motivados por el técnico, señalarían los problemas que tienen y las soluciones que ellos quisieran. En esta parte del taller los técnicos, actuando como facilitadores, tomarían nota de todo lo que dijeran, con las mismas



palabras de los participantes. Lo que se quería era conocer las necesidades que ellos sienten, sin interpretar en ese momento si son reales, justificadas, completas, etc.

Durante esta etapa de la reunión, los facilitadores anotarían en papeles grandes lo dicho por los participantes. El terminar, leerían lo escrito para que los participantes tuvieran ocasión de corregir y complementar. Solamente cuando los participantes hubieran dicho que estaban de acuerdo con lo anotado se terminaría el taller.

Al convocar para los talleres, los técnicos tomarían las medidas necesarias para que las mujeres participen y durante la reunión darían a las mujeres presentes las mismas oportunidades de participación que a los hombres. Incluso en algunos talleres se probaría realizar reuniones de mujeres por separado para verificar si así ponían de manifiesto problemas y posibilidades diferenciadas.

En todos los talleres se daría a los participantes un refrigerio cuyo contenido dependería, a juicio del técnico, de las costumbres de la localidad, de las distancias a recorrer por los participantes y de la hora en que se realizaría el taller. Cuando fuera necesario se daría almuerzo o cena.

Los **Talleres Municipales** serían una segunda oportunidad de participación, en la cual, representantes de todos los talleres comarcales se reunirían en la cabecera municipal y revisarían lo anotado en todos los talleres comarcales. Esto les permitiría apreciar las similitudes y diferenciaciones de problemas entre las comarcas y las dimensiones de los problemas a nivel de Municipio. Además, los talleres municipales permitirían a las autoridades de las instituciones municipales, especialmente al Concejo Municipal y en particular al Alcalde y Vicealcalde, tener una imagen de la problemática tal como la plantea la población rural.

La tercera definición consistió en establecer los criterios para seleccionar una empresa idónea para el análisis de información sobre uso potencial y actual del suelo y elaboración de recomendaciones. Al respecto se decidió que el producto de este trabajo debería ser una información útil y unas recomendaciones convenientes para la población rural de Jinotega, teniendo en cuenta que el uso del suelo lo deciden los propietarios de la tierra en función de sus necesidades sentidas e intereses, más que en función del uso potencial que los especialistas atribuyan al suelo. Sin abandonar estos criterios, las propuestas deberían garantizar suficientemente la sostenibilidad mediante la conservación de las fuentes de agua, las cuencas, las laderas y las zonas de diversidad biológica, como la reserva de Bosawas que ocupa casi un tercio del Departamento de Jinotega.

Para seleccionar la empresa a subcontratar se decidió contactar a instituciones que han hecho estudios similares en América Central para establecer su disponibilidad y condiciones en que harían el trabajo y seleccionar una que garantizara al mismo tiempo productos confiables, completos y oportunos, evitar duplicación de esfuerzos con otras instituciones y reforzar la capacidad nacional para realizar nuevos estudios de este tipo en el futuro.

La cuarta definición consistió en establecer los procedimientos para seleccionar el personal del Proyecto. Teniendo en consideración que los términos de referencia establecen como uno de los productos capacitar por lo menos a una persona de cada Municipio, se decidió centrar la atención en tres personas de cada Municipio: Un profesional, al cual el IICA contrataría; una persona del Municipio, a quien el Concejo Municipal designaría como contraparte; y el propio Alcalde. Estas tres personas participarían en reuniones de capacitación, recibirían los informes mensuales de avance y participarían en la toma de las decisiones más importantes del PREDE.



El técnico que el PREDE contrataría en cada Municipio debería ser capaz de interpretar la problemática de la producción agropecuaria y las soluciones sostenibles al alcance. La información secundaria permitió saber que no encontraríamos ingenieros agrónomos o equivalente disponibles, por lo cual se decidió aceptar títulos de Técnico. Además se estableció como requisito que fuera un productor o una productora del Municipio, para que sus intereses personales estuvieran en relación más con el éxito de los proyectos de apoyo a los productores que con pertenecer a una institución y se pidió a los alcaldes que, en consulta con sus respectivos concejos municipales, propongan a personas que reúnan todos los requisitos. Los contratos para estos técnicos serían por tarea (para realizar los talleres comarcales y municipales, conseguir información secundaria y encuestar a las instituciones) y durarían uno o dos meses según el tamaño del Municipio.

El Contraparte Municipal sería designado por el Concejo Municipal. No tendría remuneración y el PREDE cubriría los gastos que le ocasionara participar en los talleres. Su tarea principal, al comienzo, sería apoyar al técnico PREDE para la realización de las consultas y mantener informado al Concejo Municipal sobre el avance del PREDE, y al terminar el proyecto sería la persona responsable de apoyar al Alcalde para la ejecución de las tareas derivadas de la adopción de la estrategia.

El alcalde de cada Municipio sería la persona eje tanto para la preparación como para la ejecución de la estrategia, cuya preparación para esto se lograría mediante talleres, documentos, reuniones de información y de consulta y especialmente participando en las decisiones claves de la estrategia.

La quinta definición fue la de utilizar los informes mensuales de avance (obligatorios según los términos de referencia) para presentar a través de ellos toda la información que se fuera obteniendo en los talleres comarcales y municipales y presentar progresivamente las características de la estrategia en la medida en que fueran definiéndose con el avance de las actividades. Esta presentación gradual sería al mismo tiempo una forma de consulta, por lo cual se decidió hacer llegar los informes mensuales a todas las instituciones y personas cuya opinión fuera significativa para la aprobación de la propuesta de estrategia y el envío sería acompañado de una carta en que se les solicitaría hacer conocer rápidamente cualquier observación o propuesta de corrección.

## C. COMO SE APLICÓ LA METODOLOGÍA EN LA PRÁCTICA

### PROGRAMACIÓN

Teniendo la metodología definida se elaboró una lista de las tareas a realizar desde ese momento hasta la presentación del informe final y se les organizó en un gráfico preparado con la metodología PERT-CPM, que permitiría a cualquier persona interesada conocer en cualquier momento cuánto se había avanzado y qué quedaba por ejecutar. Ese PERT fue utilizado para informar a las instituciones participantes (El IICA, ADEL, el PNDR y las Alcaldías) y para dar a conocer a cualquier visitante el plan de trabajo y el estado de avance. La presencia de una emisora de televisión cuando se firmó el contrato ADEL/IICA dio ocasión a que el PERT fuera conocido por toda la población de Jinotega a través del canal de Televisión local, lo cual contribuyó notablemente a facilitar las relaciones entre el personal del proyecto y todas las instituciones del Departamento.

Copias del PERT fueron incluidas en el texto del informe mensual de avance No. 1, lo cual hizo posible que los informes de los meses siguientes permitieran a los lectores hacer seguimiento de las tareas realizadas mediante simples menciones a los números de las tareas que iban



siendo concluidas cada mes. Posteriormente el PERT servirá para informar rápidamente sobre lo que se hizo y para detectar en qué puntos lo ejecutado fue diferente a lo programado.

### **SOPORTE LOGISTICO**

Por ser un proyecto de corta duración no se consideró en el presupuesto la adquisición de vehículos, que eran indispensables. El IICA prestó dos vehículos inicialmente, luego adquirió un vehículo todo terreno nuevo para el proyecto y puso otro a disposición. También ADEL colaboró con el uso de vehículos en los momentos que fue necesario usar simultáneamente más vehículos que los dos mencionados

Para la realización de los talleres comarcales, sabiendo que en muchos lugares no hay acceso con vehículo, se decidió que cada técnico municipal atienda sus necesidades de transporte para él y su contraparte municipal sin que el proyecto les proveyera vehículos, salvo en casos excepcionales. Para ello, se incluyó entre los criterios de selección de personal el acceso a medios de transporte sin depender del PREDE. En algunos casos el propio municipio solucionó el problema.

### **SELECCION DEL PERSONAL**

La selección del personal se realizó de acuerdo con la metodología prevista. El PREDE entregó a cada alcalde una lista de las tareas a cumplir por los técnicos del PREDE y sus contrapartes municipales y los requisitos para ser seleccionado para esas funciones. Se les solicitó presentar ternas consultadas con sus respectivos concejos municipales, entre las cuales el IICA escogería las personas más indicadas.

Todos los alcaldes propusieron por escrito personas que reunían los requisitos, pero solamente un candidato por Municipio, indicando que no les fue posible encontrar más candidatos que reunieran todos los requisitos y estuvieran disponibles.

El técnico para el Municipio en que se había programado comenzar, afortunadamente, fue el primer propuesto y contratado. En la propuesta de los otros hubo algunos retrasos y el último fue propuesto dos meses después. Eso impidió que todos fueran contratados al mismo tiempo y se apoyaran mutuamente en todo el trabajo.

Como en el PERT se había incluido períodos de holgura previendo posibles retrasos, la demora en completar el equipo técnico no alteró el conjunto de la programación, lo cual evitó que, por la prisa, se hubiera alterado la metodología participativa de selección de personal.

La designación de los contrapartes municipales fue hecha por los respectivos concejos municipales. Dos de ellos resultaron ser las vice-alcaldesas. En dos municipios fueron designadas dos personas como contraparte para compensar las limitaciones de disponibilidad de cada uno.

### **CAPACITACION DEL PERSONAL**

La capacitación de los alcaldes fue un proceso participativo en el cual los técnicos PREDE/ADEL/PNDR y los alcaldes juntos descubrimos y ellos decidieron en qué debería consistir la estrategia. Esto era la parte medular del proceso ya que de sus resultados dependería la posibilidad real de que la estrategia propuesta fuera llevada a la práctica.



Este proceso se inició con un **Taller de capacitación para el cambio, CPC**, basado en una metodología de capacitación de personal para la modernización institucional que el IICA comenzó a aplicar en América Latina en 1996. En ese taller los alcaldes junto con las autoridades de ADEL, PNDR y Gobernación de Jinotega realizaron experiencias de trabajo en equipo y produjeron lineamientos generales para la estrategia de desarrollo como una visión de Jinotega desarrollada y un código de ética que debería guiar la preparación y la ejecución de la estrategia.

La participación en los talleres comarcales y municipales ha servido también como oportunidad a los alcaldes para percibir directamente las preferencias de la población; y la lectura de los informes mensuales de avance les ha proporcionado propuestas de interpretación y ocasiones de participar en la definición de lo que sería al final la estrategia. El taller de consulta constituyó el punto de llegada en el que los alcaldes, apoyados por otros miembros de sus concejos municipales y los técnicos PREDE/ADEL/PNDR, analizaron las propuestas y decidieron la aprobación de ellas y los ajustes a introducir en su presentación.

La **capacitación de los técnicos PREDE** se inició con la participación de un técnico en el taller CPC de los alcaldes y se continuó mediante reuniones de ese técnico con el Coordinador del PREDE y asesoramiento durante la realización de los primeros talleres comarcales a su cargo. Cuando fueron contratados los siguientes técnicos, ellos tuvieron la ocasión de asistir a los talleres del anterior, apreciar la metodología en la práctica y hacer prácticas colaborando con el técnico. El propósito principal de esta capacitación era que pudieran actuar como facilitadores y no como profesores, a fin de que recogieran fielmente las expresiones de los productores acerca de cómo perciben ellos sus problemas, cómo definen sus intereses y qué soluciones prefieren.

Cada técnico tuvo la posibilidad de adaptar la metodología a las posibilidades y limitaciones de su propia personalidad y creatividad; lo cual les permitió actuar con naturalidad y enriqueció los resultados. Todas las veces que fue posible, asistieron a los talleres algunos técnicos de otros municipios para apoyar al responsable tanto en la ejecución de las tareas como en la evaluación de los resultados. El Coordinador del PREDE supervisó personalmente los primeros talleres de cada técnico y asistió a todos los otros que le fue posible, para poder confirmar los aciertos y sugerir soluciones a los problemas.

Al terminarse los talleres comarcales y municipales se realizó un taller sobre la metodología para las etapas siguientes: analizar la problemática, identificar soluciones y formular los proyectos para llevar esas soluciones a la práctica. En el taller se analizó en forma sintética los problemas y los potenciales detectados; se decidió tomar como propósito principal la superación de la pobreza y se definió qué proyectos deberían constituir la estrategia y qué contenido debería tener el documento en que aparecería cada proyecto. Luego se constituyeron equipos ADEL/PREDE para redactar los perfiles de proyectos.

La **capacitación de los contrapartes municipales** se produjo principalmente a través de su participación en los talleres comarcales y municipales. Varios de ellos participaron en el taller CPC para los alcaldes y casi todos participaron en los CPC para las instituciones de sus respectivos municipios. Todos recibieron sistemáticamente los informes mensuales de avance y participaron en el taller final de consulta a los alcaldes.

#### REALIZACION DE LAS CONSULTAS A LA POBLACION

Los **talleres comarcales** resultaron la parte más visible de la preparación de la estrategia. En cada Municipio se realizaron muchos más que los programados, para poner en práctica la decisión de dar ocasión de participar a todas las comarcas. Cada Técnico PREDE acordó con su



respectivo alcalde y su contraparte municipal cuántos talleres realizarían, llegando a los totales que aparecen en el cuadro siguiente

MUNICIPIO	TALLERES COMARCALES	
	PREVISTOS	REALIZADOS
La Concordia	3	7
Yalí	3	10
San Rafael del Norte	3	6
Jinotega	3	12
Pantasma	3	12
Wiwilí	4	18
Cuá-Bocay	4	15
Total	23	80

Esta flexibilidad llevó a los alcaldes a percibir al PREDE como un apoyo porque les permitió realizar talleres en los lugares cuya problemática querían verificar personalmente y conocer la opinión de la población. Al mismo tiempo permitió a las poblaciones dialogar con sus autoridades acerca de sus problemas y aspiraciones fuera de las circunstancias electorales, contribuyendo a la creación de un clima de confianza y optimismo favorable a la identificación de posibles estrategias de desarrollo.

Los talleres comarcales proporcionaron a la población de los municipios una oportunidad propicia para expresar con libertad sus problemas, aspiraciones, temores y solicitudes de apoyo; dieron a las autoridades municipales una ocasión de escuchar en forma sistemática a sus comunidades y tener un registro de los problemas que ellas consideran más importantes, al mismo tiempo que permitieron a los técnicos del PREDE conseguir la información prevista para la preparación de la estrategia.

Después de anotar las intervenciones de los participantes, los técnicos del PREDE actuaron como facilitadores para hacer algunos análisis de la información recibida, tratando de que los participantes definieran cuáles de los problemas señalados por ellos podrían encontrar solución, aunque fuere sólo parcialmente, utilizando recursos propios de las comunidades. Este tipo de ejercicio se realizó para contribuir al logro de otro de los términos de referencia de estimular a la población a que tome iniciativa en la solución de sus problemas. La respuesta de los participantes en este ejercicio fue notablemente positiva y permitió a los técnicos percibir las preferencias de la población, que fueron tenidas en cuenta al definir los proyectos a proponer.

Se tuvo gran cuidado de no generar expectativas infundadas y más bien de propiciar el análisis de las posibilidades de solución que las comunidades podrían intentar sin apoyo externo; sin embargo, la sistemática presencia de problemas como la destrucción del ganado, las cosechas, las instalaciones y los capitales por la guerra y sus secuelas de inseguridad terminaron de convencer al personal del PREDE que la situación rural de Jinotega requiere para solucionarse una inyección de recursos provenientes de fuera, porque los esfuerzos propios, la autoayuda y el apoyo recíproco no podrían ser suficientes en la situación actual de Jinotega.

Toda la información producida en los talleres comarcales fue introducida al computador y copiada en los informes mensuales correspondientes para que la conserven los municipios y otras instituciones que recibieron esos informes. Además se conserva en el IICA para proporcionarla a cualquier institución que las requiera.



Parte de la información así colectada la constituyen los mapas con los linderos de las comarcas y los mapas con la ubicación de los rubros de producción de las comarcas. Estas informaciones no fueron elaboradas con técnicas de georeferenciación, pero como tratan de asuntos sobre los cuales no existe otra información actual, sirvieron como referencia a los especialistas de Geodigital para interpretar la validez actual de algunas informaciones obtenidas de otras fuentes.

Las poblaciones miskitas y sumos que se encuentran en la parte Noreste de los municipios de Wiwilí y Cuá Bocay fueron consultadas en forma algo diferente porque para llegar a ellas es necesario trasladarse por el río en embarcaciones no suficientemente seguras. Los técnicos PREDE en esos municipios realizaron viajes por los ríos Coco y Bocay respectivamente para contactarlas. Los talleres realizados con ellas no fueron iguales a los del resto del Departamento pero les permitieron manifestar sus problemas y expectativas de solución y posteriormente participar en los talleres municipales de Wiwilí y de Cuá-Bocay

**Los talleres municipales** constituyeron un complemento de los talleres comarcales. A ellos se invitó a representantes de las personas que habían participado en cada uno de los talleres comarcales. Estos representantes tuvieron en el taller Municipal la ocasión de apreciar la frecuencia con que se presentan en el Municipio los mismos problemas señalados en sus comarcas y descubrir los otros problemas de su Municipio.

Estos talleres consistieron básicamente en devolver a la comunidad la información recabada en los talleres comarcales, con el propósito de darle una nueva ocasión para validar lo anotado y al mismo tiempo manifestar que esta recopilación de información fue hecha por el PREDE principalmente como un servicio a la comunidad para que sus miembros usen esa información. Al concluir cada taller municipal, los participantes expresaron espontáneamente su satisfacción por haber sido tomados en cuenta y su voluntad de participar en las otras etapas de la formulación y en la puesta en práctica de la estrategia.

Los primeros talleres municipales consistieron más que todo en comprobar la validez de las listas de problemas anotados en los talleres comarcales y conocer las apreciaciones de conjunto elaboradas por el respectivo técnico PREDE. A medida que avanzó la preparación de la estrategia, estos talleres permitieron presentar a los participantes los avances logrados y consultar con ellos las propuestas de estrategia a medida que iban siendo elaboradas.

#### **CONTACTO CON LAS INSTITUCIONES PRESENTES EN JINOTEGA**

Esta tarea estuvo a cargo de los técnicos PREDE en los municipios. Cada uno de ellos visitó las oficinas de cada institución y llenó un cuestionario simple con los datos sobre sus proyectos, sus recursos, sus limitaciones, y las aportaciones de ellas para definir la estrategia de desarrollo rural sostenible. Esos datos fueron incorporados en el computador y están a disposición de las instituciones que se interesen por conocer qué instituciones podrían actuar como contrapartes locales en los proyectos porque están físicamente presentes en los municipios.

Al comenzar las actividades en los primeros municipios, los funcionarios de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las principales empresas y los propios concejos municipales pidieron a los técnicos PREDE que les informen más detalladamente sobre el proyecto. Atendiendo ese pedido se agregó a lo programado la realización de reuniones informativas para los concejos municipales y las otras instituciones.

Posteriormente se percibió la conveniencia de realizar talleres de capacitación para el cambio, CPC, para las instituciones presentes en los municipios, como preparación a su futura



participación en la ejecución de la estrategia. Las evaluaciones de los CPC realizados pusieron de manifiesto un muy alto grado de satisfacción de los participantes, además de lo cual, el propio comportamiento de los participantes en las actividades del PREDE después del taller ha sido tan evidentemente colaborativo que no cabe duda del impacto que logró el CPC en el desarrollo de actitudes positivas, la elevación de la autoestima, el estímulo a la creatividad, y a la capacidad para integrarse en equipos de trabajo.

#### PREPARACION DE LA PROPUESTA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL

Los métodos para preparar las propuestas de ordenamiento territorial aparecen detallados en el anexo preparado por la empresa Geodigital, que fue subcontratada por el IICA con ese propósito. Por ello no se les incluye en este anexo metodológico. Solamente anotamos que al comenzar se definió con los especialistas de Geodigital que la propuesta de estrategia de desarrollo rural sostenible se basaría principalmente en la vocación de las personas y tomaría sólo como una referencia importante la vocación de los suelos, especialmente en lo referente a la conservación de los recursos naturales de los cuales depende la sostenibilidad de la actividad productiva y la conservación del medio ambiente. No obstante, al confeccionar las bases cartográficas de las recomendaciones, esos especialistas produjeron unos mapas de accesibilidad de la población a los servicios tomando como base la ubicación de los servicios y los caminos de acceso a ellos y esos mapas sirvieron de base para las decisiones ms importantes de prioridades porque permitieron visualizar el grado de inaccesibilidad de determinadas comunidades a los servicios básicos.

Los primeros borradores de los mapas elaborados fueron revisados por los técnicos PREDE/ADEL/PNDR y se detectó la necesidad de numerosos ajustes para actualizar la información en que estaban basados, después de lo cual esos mapas se han convertido en una muy valiosa fuente confiable y actual de información que no existía en Jinotega.

#### ANALISIS DE INFORMACION SECUNDARIA

La información secundaria fue recolectada y analizada a varios niveles. Inicialmente se aprovechó la base de datos producida por el Ministerio de Acción Social, MAS, con información sobre todos los departamentos, que permitió ubicar el Departamento de Jinotega en el contexto nacional y establecer las primeras hipótesis al identificar a qué se dedican actualmnte las tierras y las personas de cada Municipio, así como los niveles de productividad y volúmenes de producción que logran.

Posteriormente se recopiló la información existente en cada Municipio, especialmente la contenida en proyectos e informes de las instituciones presentes en Jinotega, la cual sirvió principalmente para escribir las caracterizaciones de los municipios. En esto se encontró grandes dificultades porque además de que hay muy poco, las diferentes fuentes contienen informaciones difícilmente verificables y más difícilmente compatibilizables.

Finalmente se contrató a un consultor para que, en la Capital, consiga, revise e interprete información sobre las políticas nacionales que se relacionan con el Desarrollo Rural y prepare un informe al respecto, el cual aparece como otro de los anexos del informe final del PREDE y está acompañado de las fichas bibliográficas de los documentos más importantes encontrados.

#### FORMULACION DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA

La estrategia fue elaborada progresivamente analizando e interpretando las informaciones que se iban obteniendo. Las primeras informaciones, obtenidas de fuentes secundarias, sirvieron para definir la metodología para preparar la estrategia, organizar el programa de trabajo y



formular algunas hipótesis. Por eso en el primer informe mensual de avance se presentó la propuesta de metodología para elaborar la estrategia y en el segundo informe de avance se presentó informaciones generales sobre el Departamento extraídas de fuentes secundarias junto con la información obtenida en los primeros talleres comarcales.

La estrategia comenzó a definirse cuando el análisis de la información obtenida en los primeros talleres comarcales permitió comenzar a conocer lo que piensa la población rural del Departamento de Jinotega. Así en el tercer informe mensual aparece una primera selección de los problemas que la estrategia debería abordar ineludiblemente porque la población los considera los más significativos: la necesidad de carreteras, la necesidad de financiamiento y la necesidad de seguridad ante los asaltos. También en el tercer informe mensual se plasmó, a manera de hipótesis, una de las principales conclusiones de la revisión de información secundaria que fue la identificación de las posibles áreas prioritarias de inversión para el desarrollo rural sostenible del Departamento de Jinotega.

En el mes de agosto, el cuarto, habiendo recibido información de muchos talleres comarcales y municipales y habiendo recibido contribuciones de las instituciones, ya fue posible definir los principales potenciales existentes en el Departamento de Jinotega, cuya puesta en operación podría constituir el eje del desarrollo rural. Los principales potenciales identificados fueron los siguientes:

1. Incrementar la cantidad de café producido y mejorar su calidad para exportación
2. Incrementar la producción de carne exportable
3. Producir derivados de leche para exportación
4. Incrementar la producción de hortalizas, sustituir importaciones y exportar
5. Incrementar la producción de rubros agrícolas no tradicionales exportables
6. Introducir agroindustria
7. Desarrollar el turismo

También se confirmó en este período la necesidad de un proceso cuidadoso de capacitación de la población para que identifique sus propios intereses diferenciándolos de los intereses de otras personas; evalúe sus propias potencialidades; eleve su autoestima; decida lo que le conviene y actúe en forma sistemática y organizada. Resultados de este tipo fueron logrados en los CPC para instituciones que se realizaron en varios municipios; pero sería necesario lograrlos para el conjunto de la población, para la cual se debería planificar y ejecutar procesos de capacitación utilizando la metodología de los CPC.

En el quinto mes, el equipo técnico del PREDE se integró con el equipo técnico de ADEL-Jinotega para formular juntos las propuestas de estrategia. En un taller sobre metodología para la formulación de la estrategia se aplicó técnicas simples para organizar el análisis de la información y definir las principales características de la estrategia. Allí se decidió que la estrategia se llevaría a la práctica mediante un conjunto de proyectos que pondrían en operación los principales potenciales productivos (café y ganado); apoyarían a los productores de granos básicos, especialmente en la comercialización; desarrollarían rubros no tradicionales (hortícolas, flores, peces); desarrollarían infraestructuras (carreteras, electricidad y agua para agroindustria) y atenderían las demandas de la población para recibir servicios para el consumo: atención médica, agua potable, escuelas, luz eléctrica, puentes peatonales, etc.

Para dar coherencia a los diferentes proyectos, se definió que el objetivo principal de la estrategia sería eliminar la pobreza rural de Jinotega y se organizó la información disponible en la forma de un marco lógico que visualiza de qué manera los resultados de cada proyecto se sumarían a los resultados de los demás proyectos configurando un proceso que lleve a suprimir



las causas de la pobreza. Esta presentación permitió también identificar indicadores para comprobar los resultados que se vayan logrando.

Para conceptualizar el desarrollo rural se tomó como base la concepción de **desarrollo rural humano** que el Dr. Carlos Aquino González, actual Director General del IICA, definió como propósito de las acciones institucionales. Este propósito lo tomamos en las dos dimensiones en que es más significativo: 1. Como finalidad, en el sentido de que la estrategia debería llegar a **beneficiar a las personas** que constituyen la población rural y no detenerse en resultados intermedios como el aumento de la cantidad de producción de las plantas o la conservación de los recursos naturales; y 2. Como método, en el sentido de que son las personas, la población que vive y trabaja en el campo, quienes harán el desarrollo, porque ellas son dueñas de su destino y de la decisión y acción de la población rural depende que se logre el desarrollo o que no se logre.

Esta perspectiva fue la guía de la preparación de la estrategia desde el comienzo. Partiendo de la comprobación de que los recursos naturales siempre han estado allí y el desarrollo se logrará cuando la población rural deje de observarlos como objetos ajenos y decida usarlos como recursos para satisfacer sus necesidades, la preparación de la estrategia se inició con un amplio recorrido por las comarcas y comunidades para escuchar a la población, conocer cómo ella define sus necesidades y cuáles son los factores que le impiden aprovechar los recursos a su alcance para satisfacerlas, con la decisión de armar la estrategia verdaderamente según la percepción de la población rural, sin manipularla para imponer los criterios de los técnicos, a fin de que la población rural pueda reconocer que la estrategia le pertenece y le será útil.

Identificados los factores que impiden actualmente a los productores rurales aprovechar los recursos, la estrategia consistiría en poner al alcance de la población rural de Jinotega los instrumentos que le faltan para que aproveche optimamente los recursos naturales y maneje sus relaciones con el resto de la humanidad en forma que satisfaga sus necesidades. Para que estos instrumentos (especialmente capital y tecnología) queden al alcance de la población rural de Jinotega, será necesario el aporte de otras personas e instituciones. La estrategia comprenderá un conjunto de proyectos de alcance municipal y departamental mediante los cuales se organizarán los procedimientos para traer esos recursos, entregarlos adecuadamente, garantizar su aprovechamiento productivamente y retribuir a los proveedores.

En los meses sexto y séptimo, la atención se centró en definir el contenido de los proyectos. Esto obligó a revisar los documentos en que se describe las características de los municipios, que habían sido preparados anteriormente, porque en esa información se fundamentaría la justificación y las características de los proyectos. El producto de estas tareas apareció en los informes mensuales sexto y séptimo en las caracterizaciones de los municipios y los perfiles de proyectos respectivamente.

El conjunto de proyectos propuestos fue sometido a un análisis global para comprobar que comprendieran todas las características básicas de la estrategia propuesta:

- 1 Seguir produciendo los mismos rubros principales
- 2 Poner capitales al alcance de los productores
- 3 Orientar la producción en función del mercado.
- 4 Agregar valor a los productos
- 5 Mejorar la conservación del medio ambiente y los recursos naturales
- 6 Atender las necesidades sociales de la población
- 7 Construir la infraestructura necesaria



Las caracterizaciones de los municipios, las propuestas estratégicas y los proyectos fueron sometidos a la revisión de los alcaldes y otros representantes de los concejos municipales en un taller de consulta realizado el 4 de diciembre en la ciudad de Jinotega. Allí fueron acordados los ajustes a introducir en las propuestas y se aprobó lo que aparece en el informe final del PREDE.

#### PRINCIPALES DIFICULTADES ENCONTRADAS

Las dificultades encontradas fueron las previsibles como las de transporte por la escasez y el mal estado de las carreteras, especialmente en épocas de lluvia; la escasez y poca confiabilidad de la información secundaria, etc., que no ameritan comentarios. Sólo conviene mencionar que la programación de los desembolsos creó algunos inconvenientes, porque fueron programados seis desembolsos, lo cual para un monto menor que doscientos mil dólares y un plazo de sólo ocho meses significa un recargo de trámites y ocasiona retrasos. Además, la imposibilidad de sobrepasar el 20% en el primer desembolso hizo imposible subcontratar desde el comienzo a la empresa que analizó el uso de suelos e impidió que los productos de ella sirvieran suficientemente para los demás análisis.

#### PRINCIPALES FACILIDADES ENCONTRADAS

Las facilidades accesibles resultaron notablemente más numerosas que las dificultades. Entre ellas destaca el soporte proporcionado por la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Nicaragua que proporcionó una oficina en Jinotega y el uso de las oficinas en Managua, máquinas, vehículos, materiales y todo lo logístico así como servicio contable y administrativo, asesoramiento y capacitación para el personal que el PREDE contrató, etc. Además, la contribución en dinero aportada por el IICA permitió operar sin interrupción cuando se produjeron retrasos en los desembolsos. Todo esto hizo posible la presencia permanente del personal técnico del PREDE en Jinotega y facilitó el cumplimiento de los calendarios.

La Representación del IICA ejerció supervisión técnica permanente con colaboración de especialistas internacionales de las ACT del IICA en otros países centroamericanos, lo cual contribuyó a garantizar la calidad de los resultados.

También fue remarcable la colaboración de ADEL-Jinotega, que proporcionó desde el comienzo una oficina en su local, además de máquinas, vehículos, equipo, materiales y apoyo secretarial cada vez que fue necesario. El personal técnico de ADEL colaboró en la selección del personal para el PREDE y, cada vez que fue necesario, se incorporó al equipo PREDE para preparar juntos las propuestas, lo cual hizo posible que se lograra con exceso la meta de dejar personal jinotegano capacitado para participar en la ejecución de la estrategia.

El PNDR también contribuyó notablemente al desarrollo del proyecto. La Agencia Departamental en Jinotega desarrolló un seguimiento muy cercano mediante la participación de sus técnicos en una gran cantidad de talleres y otras actividades, evaluar profunda y rápidamente los informes mensuales y tramitar con agilidad los desembolsos habiendo comprobado directamente la transparencia en las actividades. Por su parte, la Oficina Nacional del PNDR se hizo presente en varias de las actividades y proporcionó sin ninguna dificultad las informaciones que le fueron solicitadas sobre metodología y resultados de otros proyectos similares al PREDE.

Los alcaldes de los municipios de Jinotega también agregaron notables facilidades para la ejecución de las actividades seleccionando al personal para el PREDE, firmando las convocatorias a las reuniones de las comarcas y de las instituciones, participando personalmente en las actividades, apoyando los trámites para el uso de locales e incluso contribuyendo para cubrir los costos de algunas actividades.



La voluntad popular de participar fue otra facilidad muy importante para la realización de las actividades. Productores de diferentes comarcas viajaron a pie y a caballo para participar en los talleres comarcales y muchos lo hicieron nuevamente para participar en los talleres municipales. En las reuniones expresaron con franqueza sus problemas, aspiraciones y temores, incluso sus precauciones ante el riesgo de que lo hablado quedara sin ejecutarse.

El apoyo de muchas otras instituciones jinoteganas como la Policía, la Fuerza Armada, la Iglesia Católica y las Iglesias protestantes, las ONGs, las asociaciones de productores, las cooperativas, el canal local de televisión y muchas otras empresas privadas, las instituciones públicas como el Ministerio de Educación que autorizó la realización de los talleres en las escuelas, el INTA y muchas más que sería imposible enumerar, contribuyeron en los diferentes municipios a la realización de las actividades dando facilidades y participando en ellas.



IICA

P01

39

Autor

Proyecto PREDE: preparación de

Título una estrategia de desarrollo  
rural sostenible para el depto. de

Jinotega: doc. síntesis  
del trabajo

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante





IICA

P01

39

Autor

Proyecto PREDE: preparación de  
Título una estrategia de desarrollo  
rural sostenible para el depto. de  
Jinotega: doc. síntesis  
del trabajo

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante



---

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
Reparto Belmonte, Casa No. 50 - Managua, Nicaragua  
Teléfonos: 2651443 - 2651757 - Fax: 2652158 - Apartado Postal 4830

Digitized by Google