



# MEMORIA

29 de febrero, 1 y 2 de marzo de 1996  
Managua, Nicaragua



Seminario-Taller

**Programa de Desarrollo Agropecuario  
en Comunidades Campesinas:  
Evaluación de Actividades 1993-1995  
Perspectivas 1996-1999**

**40.N.N**



**Edición al cuidado de:**

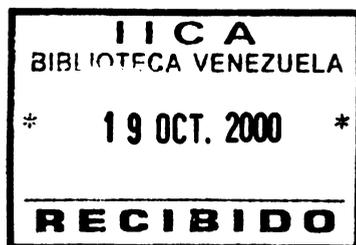
**Byron Miranda**

**Levantado de Textos  
y Diagramación:**

**Abelardo Díaz-Flores**

**Impresión:**

**EDICPSA**



## **Seminario-Taller**

**Programa de Desarrollo Agropecuario  
en Comunidades Campesinas:  
Evaluación de Actividades 1993-1995  
Perspectivas 1996-1999**

## **MEMORIA**

**29 de febrero, 1 y 2 de marzo de 1996  
Managua, Nicaragua**

00004377

11CA  
E14  
195

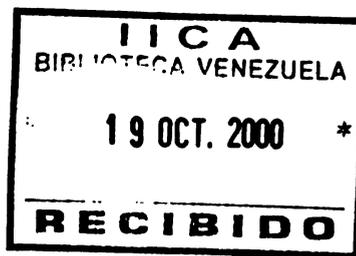
## **CONTENIDO**

<b>I.</b>	<b>Introducción . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Objetivos . . . . .</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>Metodología . . . . .</b>	<b>2</b>
<b>IV.</b>	<b>Resultados del Seminario-Taller . . . . .</b>	<b>3</b>
	<b>1. Evaluación del Programa Agrícola</b>	
	<b>1993-1995 . . . . .</b>	<b>3</b>
	<b>2. Visión, Misión, Objetivo del</b>	
	<b>Programa Agrícola 1996-1999 . . . . .</b>	<b>6</b>
	<b>3. Planificación Estratégica 1996-1999 . . .</b>	<b>7</b>

### **Anexos**

- 1. Programa**
- 2. Lista de participantes**
- 3. Alcances y limitaciones del Programa Agrícola 1993-1996**  
**René Romero Arrechavala**
- 4. El EDOR: una herramienta para autoevaluación y dirección de proyectos. Byron Miranda**
- 5. Organización de grupos de trabajo**
- 6. Programa de Desarrollo Agropecuario en Comunidades Campesinas de 13 Parroquias de Nicaragua. Perspectivas 1996-1999. René Romero Arrechavala**
- 7. Técnica Visión Misión. Byron Miranda**





*Evaluación 1993-1995  
Perspectivas 1996-1999*

## I. Introducción

El seminario-taller "Programa de Desarrollo Agropecuario en Comunidades Campesinas: Evaluación de Actividades 1993-1996, Perspectivas 1996-1999", tuvo lugar en el Centro de Convenciones del Instituto para el Desarrollo de la Democracia (IPADE) en la ciudad de Managua, Nicaragua, del 29 de febrero al 2 de marzo de 1996 (*Programa, Anexo 1*), habiendo participado 30 personas entre sacerdotes y religiosas responsables del programa en las parroquias, técnicos-extensionistas, coordinadores de programas de Cáritas, miembros de los equipos parroquiales y dos productores (*Listado, Anexo 2*).

Para su realización se contó con el apoyo del Proyecto Regional "Desarrollo Institucional para la Producción Agrícola Sostenible en Laderas de Centroamérica (IICA-Holanda/LADERAS C.A.)".

Cáritas de Nicaragua es un organismo de la Conferencia Episcopal de Nicaragua, encargada de coordinar y animar actividades en materia de promoción humana y asistencia en tiempo de emergencia, motivados en un espíritu eclesial que se basa en la Doctrina Social de la Iglesia y que enmarca sus acciones de ayuda a los más necesitados dentro de los términos explícitos del desarrollo, sus acciones se planifican para obtener resultados concretos de autosuficiencia en sus beneficiarios para satisfacer sus necesidades básicas sin crear ningún tipo de dependencia.

En el marco de esta nueva política de Cáritas de Nicaragua, en 1993 inicia sus actividades el "Programa Agrícola", con la finalidad de *"mejorar el nivel de vida de comunidades campesinas elevando la productividad de sus actividades económicas a través del uso de tecnologías baratas que sean económica y socialmente rentables, pero ambientalmente sanas."*

Para alcanzar estos objetivos, el programa enfatiza su atención en los siguientes componentes fundamentales: organización comunitaria, capacitación, asistencia técnica, validaciones tecnológicas y crédito alternativo, todos ellos enmarcados en el concepto de un desarrollo sostenible.

Las parroquias donde tiene presencia el programa están ubicadas en los municipios de Santa Lucía, El Crucero, San Nicolás de Oriente, Telpaneca, El Coral y Matiguás. El programa beneficia directamente a 1,500 familias e, indirectamente, a 10,000 personas miembros de sus núcleos familiares.

A partir de 1996 y hasta 1999, se iniciará una nueva fase del programa en la que se amplía su cobertura a siete nuevas parroquias (elevando a trece las atendidas) para beneficiar a 3,550 familias en más de 110 comunidades.

Este documento es la memoria del seminario-taller y está organizado de la siguiente manera: objetivos y metodología del evento, resultados 1993-1995. Como anexos se agregan el programa, la lista de participantes y las diferentes conferencias.



## **II. Objetivos**

Con el presente seminario-taller de evaluación 1993-1995 y perspectivas 1996-1999, la coordinación del Programa pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- Dar a conocer y reflexionar con los participantes sobre la situación actual del Programa Agrícola después de 3 años de actividades.
- Hacer un ejercicio de planificación participativa del Programa Agrícola para el próximo trienio, haciendo uso de la técnica "Visión-Misión".
- Elaborar un Plan Operativo Anual 1996.

## **III. Metodología**

El seminario-taller se realizó en tres días con la participación activa de los responsables del programa de Cáritas en las parroquias (sacerdotes-religiosas), técnicos extensionistas y coordinadores.

El evento inició con la exposición "Alcances y limitaciones del Programa Agrícola 1993-1995" por René Romero Arrechevala<sup>1</sup>, que comprende un resumen de la evaluación externa realizada por un equipo de consultores en septiembre-octubre/95 y apreciaciones de la coordinación del programa (*Anexo 3*).

Luego que el pleno tuvo conocimiento de la labor realizada en los tres años de vigencia del Programa, Byron Miranda<sup>2</sup>, expuso la técnica EDOR (*Anexo 4*) para que los participantes la utilizaran como herramienta de evaluación, formándose a continuación cuatro grupos de trabajo para analizar los temas: Organización, Capacitación y Tecnología, Crédito y Comercialización, Mujer y Medio Ambiente (*Anexo 5*).

En la segunda parte, René Romero Arrechavala presentó una síntesis del "Programa de Desarrollo Agropecuario en Comunidades Campesinas de 13 Parroquias de Nicaragua. Perspectivas 1996-1999" (*Anexo 6*), el cual ya había sido presentado a la Unión Europea para la ampliación de su cobertura 1996-1999.

A continuación, Byron Miranda expuso los elementos fundamentales de planificación a través de la técnica "Visión-Misión" (*Anexo 7*) y se redujeron los grupos a 3, ya que la temática "Mujer y Medio Ambiente" fue incorporada a las de "Organización", "Capacitación y Tecnología", y "Crédito y Comercialización".

---

<sup>1/</sup> *Coordinador del Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua.*

<sup>2/</sup> *Coordinador Regional Proyecto IICA-Holanda/LADERAS CA.*



En la tercera parte, Byron Miranda desarrolló el tema "Planificación estratégica, marco lógico y proyecciones futuras", herramientas que utilizaron los participantes en sesiones plenarias para efectuar valoraciones sobre la evaluación así como las proyecciones para el futuro.

#### **IV. Resultados del Seminario Taller**

##### **1. Evaluación del Programa Agrícola de Cáritas 1993-1995**

Las actividades realizadas en el período 1993-1995 fueron evaluadas en forma participativa y con la técnica EDOR mediante el método de visualización de ideas por medio de tarjetas, llegando a los siguientes resultados:

<b>Tema ORGANIZACION</b>	
<b>EXITOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Se demuestra confianza y credibilidad Facilitó oportunidades de crédito a pequeños productores Permite trazar nuevas estrategias de trabajo Conformación de grupos por comarcas Asistencia técnica sistemática (Presencia de técnicos en las comunidades) Conformación de una Red de Promotores Agrícolas. Coordinación con organismos y/o instituciones afines.</p>	<p>Se cuenta con cierto grado de participación La imagen de la Iglesia en el país y en particular en el campo. Se cuenta con personal técnico para la organización del programa en la Parroquia. Existen estructuras formas con experiencias, tanto a nivel de municipio, como comunidades.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>Sobrecarga del técnico (algunos atienden hasta 300 beneficiarios). Algunas parroquias no asumen el programa como suyo. No se impartió capacitación a los equipos parroquiales en administración de créditos. Poca preparación de los técnicos en metodología de comunicación rural. No se brindaN los recursos apropiados en las fechas oportunas.</p>	<p>Deficiente selección de los beneficiarios. Mala conducción de líderes comunales. Influencia de nuevos organismos en el ámbito de acción del programa. Poco interés de ciertas parroquias en el Programa Agrícola. Políticas agrarias no benefician a los campesinos.</p>



<b>Tema CAPACITACION Y TECNOLOGIA</b>	
<b>EXITOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Disminución de niveles de erosión de suelos en ciertas parroquias.</p> <p>Uso de semilla mejorada por un 30% del grupo meta.</p> <p>Aumento del grado de conciencia sobre la protección del Medio Ambiente.</p> <p>Aumento del uso de recursos de la propia finca en la producción.</p> <p>Disminución de los problemas post-cosecha.</p> <p>Menos costos de producción utilizando MIP.</p> <p>Mejoramiento de la dieta alimenticia de las familias campesinas.</p> <p>Algunos beneficiarios utilizan el abono orgánico para huertos familiares.</p>	<p>Contar con promotores con cierto nivel de preparación.</p> <p>Disponer de alternativas tecnológicas promisorias para la producción campesina.</p> <p>Contar con metodologías adecuadas.</p> <p>Tener buena coordinación con organismos de desarrollo afines.</p> <p>Disponer de un equipo integral con bases participativas.</p> <p>Contar con algunas fincas modelo y la experiencia adquirida durante tres años.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>Elevados niveles de analfabetismo entre los beneficiarios.</p> <p>Elevado número de campesinos sin tierra, no posibilita el impulso de una agricultura sostenible.</p> <p>Poca implementación de metodologías participativas en las actividades de extensión.</p> <p>Inaccesibilidad de ciertas comunidades donde trabaja el programa.</p> <p>Deficiente dominio de metodologías de transferencia de tecnología.</p> <p>Amplio menú de temáticas de capacitación no permite a los beneficiarios aplicar los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Liberación en los mercados de los productos agropecuarios a nivel regional/subregional afecta de manera particular a los campesinos.</p> <p>Factores agroclimáticos adversos a la agricultura.</p> <p>Retraso en desembolso de los fondos por los donantes.</p> <p>Inestabilidad en la tenencia de la tierra en el campo.</p> <p>Situación social y política en las áreas de influencia del Programa.</p> <p>Medidas de ajuste estructural cada vez afectan más a los campesinos.</p>

<b>Tema: CREDITO Y COMERCIALIZACION</b>	
<b>EXITOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Acceso al crédito con políticas blandas para los más desposeídos.</p> <p>Financiamiento de los diferentes rubros (Diversidad).</p> <p>Implementación de centros de acopio que facilita la recuperación.</p> <p>Ha permitido intercambiar tecnología.</p> <p>Oportunidad de trabajo y desarrollo productivo.</p>	<p>Disponibilidad y acceso al crédito.</p> <p>Opción a la descentralización.</p> <p>Estructura para manejar el crédito.</p>



<b>Tema: CREDITO Y COMERCIALIZACION</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>Los bajos % de recuperación disminuyen la cobertura.</p> <p>Financiamiento a rubros de alto riesgo.</p> <p>Selección arbitraria de beneficiarios.</p> <p>Falta de garantías reales para el crédito.</p> <p>Inseguridad de los promotores para ejercer el seguimiento al crédito.</p> <p>Falta de vías para canalizar las cosechas hacia mejores mercados.</p> <p>Mal uso del crédito por algunos beneficiarios.</p> <p>Falta de coordinación interinstitucional.</p> <p>Antecedentes asistencialistas de Cáritas.</p> <p>No existe una estructura para el manejo del crédito.</p> <p>Falta definición en políticas de comercialización.</p>	<p>Antecedentes asistencialistas de Cáritas.</p> <p>Condiciones adversas que nos da la Naturaleza.</p> <p>Incertidumbre respecto a comercialización.</p> <p>Sostenibilidad de los proyectos.</p> <p>Financiamientos de granos básicos.</p>

<b>Tema: MUJER Y MEDIO AMBIENTE</b>	
<b>EXITOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Participación en un 20% en la formación de viveros.</p> <p>Participación en programa de huertos familiares.</p> <p>Iniciándose el uso de cocinas Lorena.</p> <p>Un 10% de uso de abono foliar, orgánico, verdes.</p> <p>Conservación del suelo y agua.</p>	<p>Participación en la Pastoral Social.</p> <p>Participación en el trabajo productivo.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<p>Falta de enfoque de Género.</p> <p>Poca técnica de la tierra.</p>	<p>Inseguridad en la pareja.</p> <p>Aprovechamiento irracional de los recursos naturales (madera-leña).</p>

## 2. Visión, Misión, Objetivo del Programa Agrícola 1996-1999

- Del Programa Agrícola en General.
- Organización.
- Capacitación y Tecnología.
- Crédito y Comercialización.

Para esta actividad, se entregó información y explicó a los participantes la técnica "Visión-Misión". El producto del trabajo de los grupos se expresa en el cuadro síntesis de la siguiente página.



**2. VISION, MISION, OBJETIVO del Programa Agrícola 1996-1999**

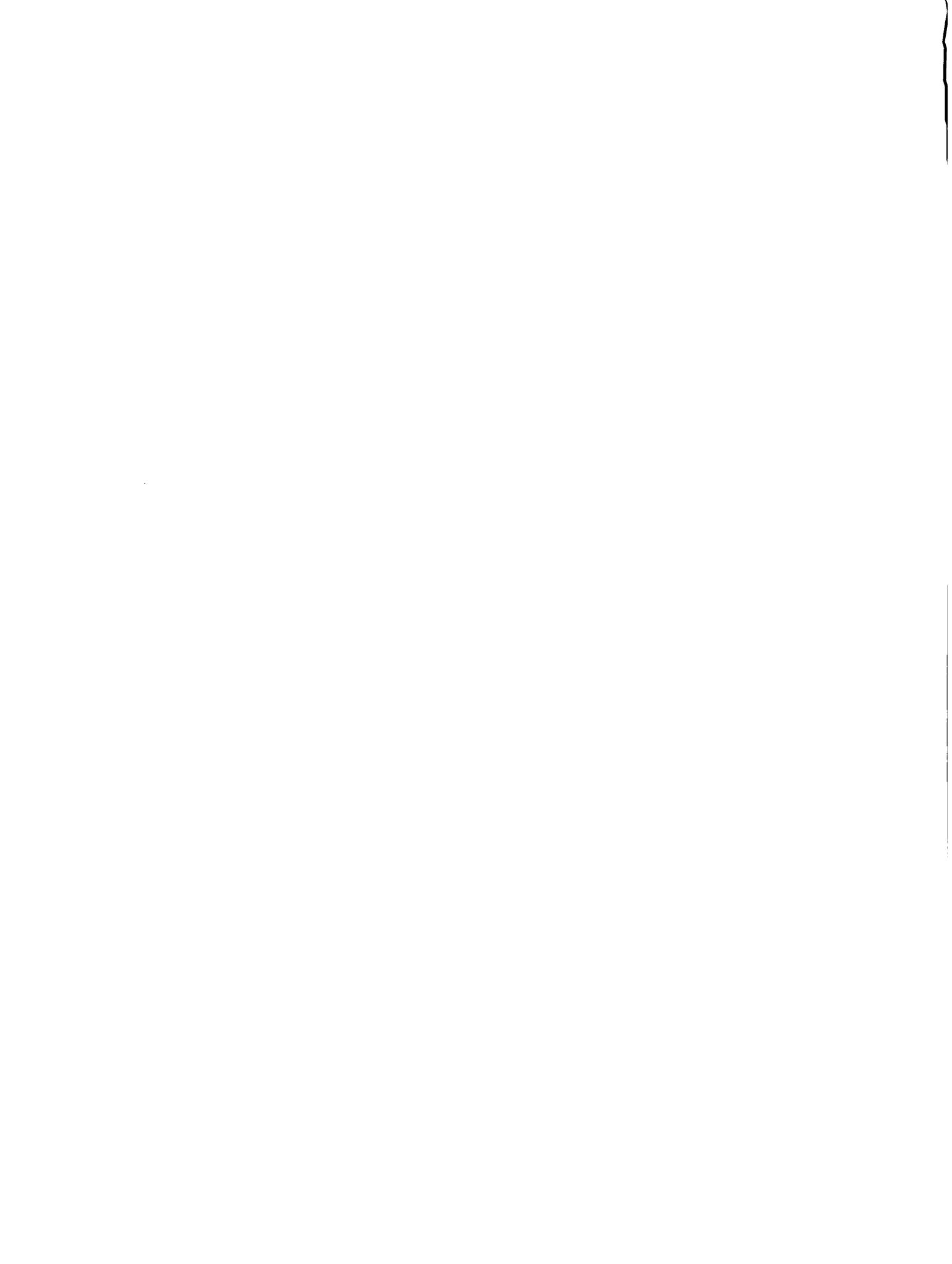
	<b>PROGRAMA AGRICOLA</b>	<b>Tema: ORGANIZACION</b>	<b>Tema: CAPACITACION Y TECNOLOGIA</b>	<b>Tema: CREDITO Y COMERCIALIZACION</b>
<b>V I S I O N</b>	Contribuir a mejorar el nivel de vida en las comunidades campesinas.	<p>Que el campesino pueda vivir mejor superando su pobreza.                      Que la mujer reconozca sus deberes y derechos.                      Una organización dinámica que mantenga el entusiasmo del programa y colabore en la generación de empleo en el campo agropecuario.</p>	Contribuir al desarrollo sostenible mejorando los niveles tecnológicos de los beneficiarios del Programa Agrícola.	Financiamiento no convencional orientado a contribuir en la erradicación de la pobreza de las comunidades campesinas.
<b>M I S I O N</b>	Ser un organismo impulsor de técnicas baratas, rentables y ecológicamente orientadas que garanticen un desarrollo sostenible.	<p>Crear conciencia de su propio desarrollo (autogestión).                      Mejorar la productividad del campesino.                      Salir de la cultura granos básicos con rubros alternativos.                      Fomentar la integración femenina en los diferentes trabajos del programa.                      Mejorar el medio ambiente.                      Una organización participativa que ayude a la gestión del programa.                      Diseñar una organización que refleje sus propios intereses de la población meta.                      Fomentar el desarrollo comunitario a través del desarrollo humano.</p>	Ser un organismo que fomente la validación, capacitación y la asistencia técnica para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible.	Beneficiar directamente a 3,500 familias de 110 comunidades campesinas.
<b>O B J E T I V O</b>	Garantizar la producción a través de la asignación y rotación de los fondos rotatorios.	Impulsar un programa adecuado en desarrollo agropecuario sostenible ubicado en sectores más sentidos, con el fin de mejorar el nivel de vida.	Lograr una transformación estructural en los sistemas de producción a través de la utilización de tecnologías apropiadas, la diversificación y el cambio de culturas en la conducta productiva y social.	Beneficiar económicamente a pequeños productores de las comunidades afectadas.



### 3. Planificación Estratégica 1996-1999

Para el desarrollo de esta actividad los participantes mantuvieron los grupos de "Organización", "Capacitación y Tecnología" y "Crédito y Comercialización", obteniendo como resultado la siguiente Matriz de Planificación 1996-1999:

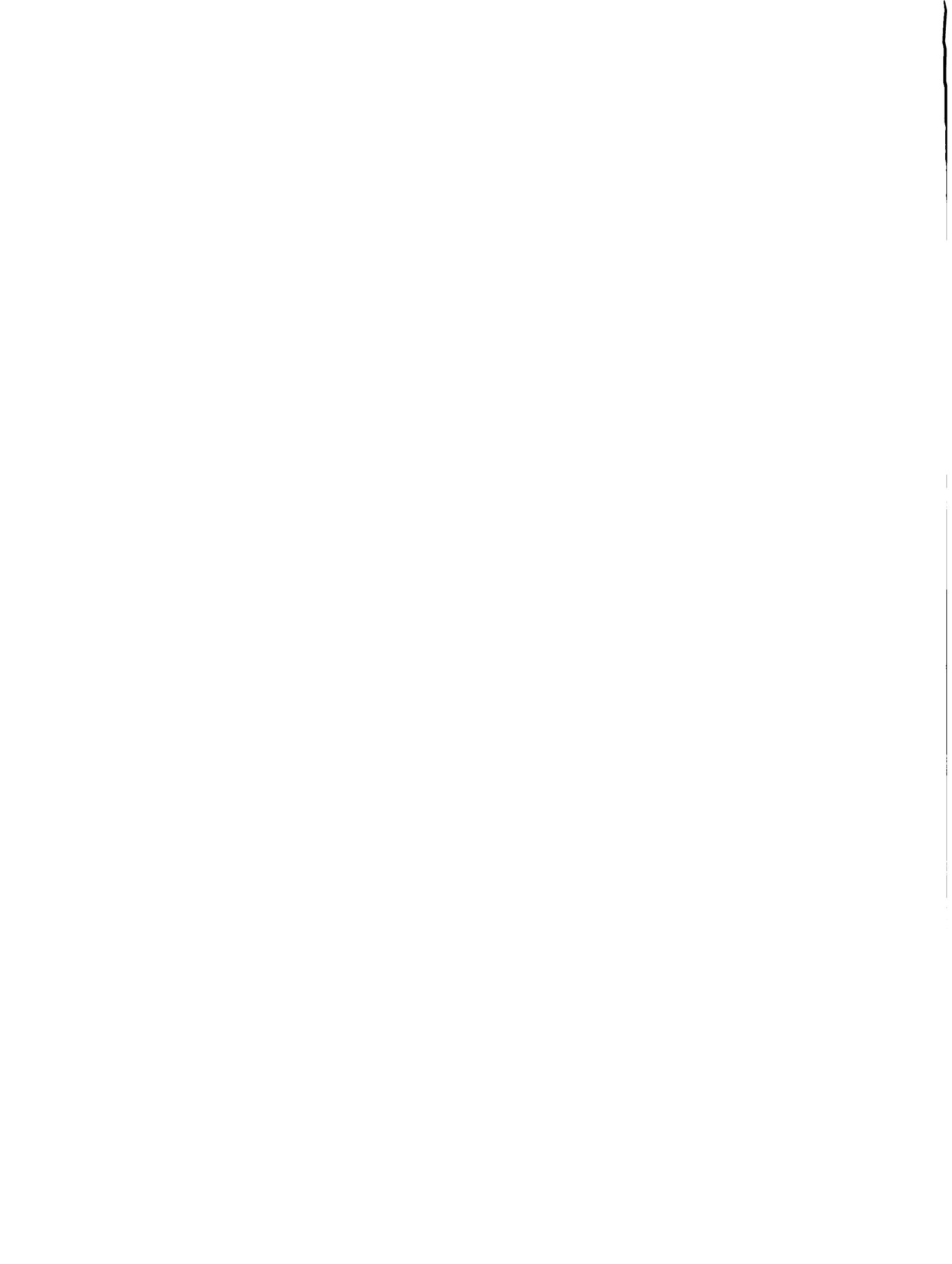
	<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>Objetivo Fundamental:</b> Mejorar el nivel de vida de los beneficiarios a través del impulso de tecnologías que sean económicamente rentables pero ambientalmente sostenibles.</p>	<p>El 90% de los beneficiarios incrementan sus ingresos en un 25% al finalizar la fase del proyecto en 1999.</p>		<p>Condiciones climatológicas favorables. Medidas macroeconómicas del Gobierno no afectan la comercialización de la producción campesina.</p>
<p><b>ORGANIZACION</b> <b>Propósito 1999:</b> Mejorar los niveles organizativos de los beneficiarios del proyecto en todos sus niveles.</p>	<p>Comités de proyecto a nivel parroquial organizados y en funcionamiento. Existe un promotor agrícola por cada 10 beneficiarios. Beneficiarios organizados en sus comunidades e integrados a las actividades del proyecto.</p>	<p>Informes semestrales de los técnicos.</p>	<p>Presencia de otros organismos en las mismas comunidades.</p>
<p><b>Actividades:</b> a. Consolidar en las estructuras parroquiales y comarcales existentes en el 100% de las parroquias luego de 3 años.  b. Facilitar la organización y el funcionamiento de las estructuras vinculadas al proyecto.  c. Conformar estructuras para el manejo del crédito en el 80% de las parroquias.</p>	<p>Número de comités organizados.  Estructuras de proyecto y comarcales funcionando eficientemente.  Número de Bancos campesinos en funcionamiento.</p>	<p>Registro de técnicos en cada parroquia.  Registro de técnicos en cada parroquia.  Estructura nacional de crédito.</p>	<p>Las estructuras no se politizan.  Conflictos por el liderazgo no afectan el desempeño del proyecto.  Superintendencia de Bancos no limita el crecimiento de Bancos no convencionales.</p>



	<b>INDICADORES VERIFICABLES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>CAPACITACION Y TECNOLOGIA</b> Promover y fomentar entre los beneficiarios de 13 parroquias del país, proyectos económicamente rentables y ambientalmente sostenibles.	350 promotores agrícolas y 13 estructuras del proyecto, capacitados en toda la fase del proyecto: 1996-1997      30% 1997-1998      40% 1998-1999      30%	Oficina de Coordinación del Programa Agrícola	Coordinación interinstitucional eficiente.
<b>Actividades:</b> a. Definir el currícula para la formación de promotores agrícolas y campesinos bajo el enfoque de género y medioambiente. b. Contratación de especialistas para la ejecución del plan de formación a todos los niveles. c. Ejecución del plan de formación teórico-práctico. d. Realización de intercambios para promotores y campesinos.	El currícula está elaborado a finales de noviembre 96.  Compromisos adquiridos con organismos especializados en diciembre 96.  30% de los beneficiarios ha recibido capacitación en agricultura sostenible a Jul/96. A julio 97 se han realizado 13 intercambios con promotores.	Registros de la oficina de monitoreo, seguimiento y evaluación.  Registros de la oficina de monitoreo, seguimiento y evaluación.  Registros de la oficina de monitoreo, seguimiento y evaluación.	No se agudizan los problemas bélicos en el campo.
<b>CREDITO AGROPECUARIO</b> Establecer un programa de crédito sostenible que beneficie a 3,500 campesinos de 13 parroquias del país y que otorga recursos financieros para la producción agropecuaria.	Los campesinos han recibido crédito: 1996-1997      30% 1997-1998      40% 1998-1999      30%	Registros de la Oficina Programa de Crédito	
<b>Actividades:</b> a. Organización de estructuras que brinden servicios financieros a los socios. b. Capacitación de las estructuras locales de servicios financieros. c. Automatización de la contabilidad y controles crediticios. d. Conformación de Bancos campesinos en 13 parroquias	13 estructuras de crédito funcionando al terminar el 1º trimestre de 1997. 4 talleres por año destinados a las estructuras locales.  25% el primer año. 25% el segundo año. 50% al finalizar la fase. 25% el primer año. 25% el segundo año. 50% al finalizar la fase.	Informes periódicos del Programa de Crédito.  Informes periódicos del Programa de Crédito.  Informes periódicos del Programa de Crédito.  Informes periódicos del Programa de Crédito.	



# **ANEXOS**



<i>Jueves 29 de febrero de 1996</i>	
9:00	Reflexión Bíblica: Padre Patricio Tiraboschi, Párroco de San Nicolás de Oriente
9:20-9:30	Inauguración: Dr. Ronald Bendaña, Director de Cáritas de Nicaragua
9:30-10:00	Autopresentación
10:45-11:45	Alcances y limitaciones del Programa Agrícola 1993-1995. Ing. René Romero Arrechavala.
11:45-12:30	Presentación de la técnica Visión-Misión y organización grupos de trabajo: Ing. Byron Miranda.
1:30-2:30	Trabajo en grupos
2:30-3:30	Plenaria
3:45-4:45	Programa Agrícola: Perspectivas 1996-1999. Ing. René Romero Arrechavala.
4:45-6:00	Trabajo en grupos: Visión-Misión
7:00- ...	Trabajo en grupos
<i>Viernes 1 de marzo de 1996</i>	
8:00-9:00	Programación Agrícola 1996-1999
9:00-9:20	Introducción a trabajo en grupos: Visión-Misión
9:20-10:30	Trabajo en grupos: Visión-Misión
10:45-11:45	Plenaria
11:45-12:30	Trabajo en grupos: Oportunidades y Riesgos/Plan de Intervenciones
1:30-2:30	Plenaria
2:30-3:30	Planificación 1996-1999
3:45-6:00	Trabajo en grupos
7:00- ...	Trabajo en grupos
<i>Sábado 2 de marzo de 1996</i>	
8:00-10:30	Trabajo en grupos
10:45-12:30	Trabajo en grupos
12:30-1:30	Plenaria: Presentación del Plan 1996-1999 por Componentes
1:30-2:00	Clausura <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reflexión Bíblica: Padre Patricio Tiraboschi, Párroco San Nicolás de Oriente</li> <li>b. Palabras de cierre: Ing. René Romero A., Coordinador Programa Agrícola Cáritas</li> <li>c. Clausura oficial del evento: Dr. Mauricio Salazar, Representante del IICA en Nicaragua</li> </ul>



Anexo 2 Listado de Participantes y sus Expectativas

<i>Nombre</i>	<i>Función</i>	<i>Expectativas</i>
José Donald García	Técnico Agrícola	Conocer proceso.
Patricio Tiraboschi	Párroco San Nicolás de Oriente	Un programa concreto y realista de Cáritas.
René Romero Arrechavala	Coordinador Programa Agrícola Cáritas de Nicaragua	Lograr la participación de los presentes en el diseño del programa.
Julio César Parrilla S.	Técnico Agrícola Parroquia Telpaneca	Adquirir nuevos conocimientos en planificación.
José Noel Acevedo	Presbítero	Dignificación integral.
Carlos Rocha Delgadillo	Técnico del Programa Agrícola Parroquia El Coral	Compartir experiencia de trabajo en planificación.
María Asunción Ramírez	Tesorera Proyecto de Huertos Familiares Parroquia San José de Matiguás	Aprovechar el taller.
Martha Lorena Alvarez E.	Técnico Proyecto de Huertos Familiares Parroquia El Coral	Participar y compartir ideas de planificación.
Pedro Talavera	Promotor Agrícola	Adquirir más experiencia.
Jorge Westhof	Párroco El Crucero	Conocer experiencias de otras parroquias.
German Horacio Acuña R.	Técnico Proyecto Generación Empleos Coord. Cáritas/CRS	Conocer el proceso de planificación en estos tres años.
Néstor Humberto Velásquez	Técnico Agrícola Santa Lucía	Visualizar problemas/darles solución.
Sor María Ricarda Torres	Representante de Parroquia Telpaneca	Conocer mejor el programa de desarrollo agrícola.
Sor Pilar Martínez	Misionera de Cristo Rey Parroquia Telpaneca	Adquirir nuevos conocimientos.
Erasmus González	Promotor Agrícola Matiguás	Adquirir experiencia en planificación.
Oswaldo José García Reyes	Junta Directiva Parroquial. Miembro Resp. de Fondo de Telpaneca	Orientación bien organizada, bien concreta.
Carlos F. Torres	Técnico Agrícola Matiguás	Compartir ideas buscando alternativas.
Roberto Baldizón León	Técnico Apícola	Participar en programación.
Marvin F. Kirkland	Técnico Agrícola	Mejorar el trabajo.
Ariel Parrales	Coordinador Programa Alfabetización	Compartir experiencias.
Juan Antonio Morales V.	Administrador FIDER	Aprender.
Candelaria Norori Romero	Secretaria Alfabetización Cáritas	Apoyo secretarial.



### **Anexo 3**

#### **Alcances y Limitaciones del Programa Agrícola 1993-1995**

**René Romero Arrechavala<sup>4</sup>**

##### **Conceptualización del Programa**

###### **¿Qué es el Programa Agrícola?**

El Programa Agrícola es uno de los programas que ejecuta Cáritas de Nicaragua cuyo propósito es apoyar la Pastoral Social que desarrollan los Obispos en las diferentes diócesis, a través de las Cáritas diocesanas y parroquiales.

Técnicamente es un programa integral de desarrollo agropecuario dirigido a aquellos pequeños productores (campesinos) de todo el país, cuya fuente principal de ingreso para su subsistencia es la actividad agropecuaria.

###### **¿Quiénes son sus beneficiarios?**

Pequeños y medianos productores del país que no tienen apoyo ni del Gobierno o de algún organismo no gubernamental en aquellas líneas que son priorizadas por el Programa. El trabajo se realiza en colectivos organizados en las comunidades, sin embargo, la responsabilidad es individual.

Las contrapartes del Programa en los territorios son las Parroquias (iglesias católicas), pero también pueden tener acceso campesinos pobres de otras creencias religiosas.

###### **¿Cuál es su cobertura?**

Actualmente el Programa beneficia a 1,500 familias de 41 comunidades en seis parroquias del país: Santa Lucía, El Crucero, Telpaneca, San Nicolás de Oriente, El Coral y Matiguás.

A partir del segundo semestre de este año, se ampliará la cobertura a trece parroquias de diferentes departamentos del país. En esta nueva etapa se beneficiará a 3,500 familias de 110 comunidades.

Las nuevas parroquias a integrar al Programa serán: La Concepción, El Sauce, Jalapa, San Lorenzo, Juigalpa, El Almendro y Tuma-La Dalia.

###### **¿Qué persigue?**

En un largo plazo, el Programa persigue mejorar el nivel de vida de estos campesinos, elevando la productividad de sus tierras a través del uso de tecnologías baratas que sean económica y ambientalmente sostenibles.

###### **¿Cuáles son sus políticas?**

Algunas de las políticas del Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua son las siguientes:

- a. Beneficiar a campesinos propietarios de sus tierras.
- b. Suministrar crédito a los beneficiarios con el menor trámite burocrático posible pero sin que esto signifique donación. Se trata de un apoyo a las familias campesinas donde ellas mismas son protagonistas de su propio desarrollo.

---

<sup>4/</sup>

*Coordinador Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua*



- c. Impulsar el uso de una agricultura alternativa para los campesinos, que sea económicamente rentable y ambientalmente sostenible.
- d. Promover la diversificación productiva seleccionando actividades de mayor rentabilidad con el menor riesgo posible.
- e. Apoyar las estructuras locales para lograr la autogestión comunitaria.
- f. Promover la incorporación de la mujer en actividades tanto productivas como de capacitación.
- g. Realizar actividades tendientes a crear conciencia ambiental dentro de los beneficiarios.

### **¿Cuáles son sus líneas de trabajo?**

Para alcanzar sus objetivos, el Programa trabaja en cinco líneas fundamentales que se complementan entre sí, todas bajo la perspectiva de género y medio ambiente. Estas líneas son:

- a. Organización comunitaria.
- b. Capacitación.
- c. Asistencia técnica.
- d. Validación y difusión de tecnologías.
- e. Crédito alternativo (fondos rotatorios).

### **¿Cuál tecnología promueve?**

El Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua promueve entre sus beneficiarios tecnologías alternativas que se adecúen a las condiciones socioeconómicas de los mismos.

En consecuencia, se priorizan tecnologías de proceso, en especial las relativas a:

- a. Producción artesanal y uso de semillas de buena calidad.
- b. Agricultura sostenible en laderas.
- c. Conservación de suelos y agua, con obras tanto físicas como biológicas.
- d. Manejo integrado de plagas.
- e. Manejo post-cosecha de granos básicos.
- f. Uso de la tracción animal para la preparación de suelos.

### **¿Con qué personal cuenta?**

A nivel de la oficina nacional se cuenta con un Coordinador Técnico encargado de la asesoría, monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades del Programa, y con una Secretaria Administradora. A partir del segundo semestre de este año se contratará a un Responsable de Crédito y Comercialización, y a un Responsable de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

A nivel parroquial participan de la conducción del Programa los Consejos Parroquiales y/o equipos de éstos, destinados por los párrocos para tales fines.

A cada parroquia el Programa le ha asignado un técnico encargado de la capacitación, asistencia técnica, crédito, validaciones tecnológicas y asesoría en organización comunitaria. Este es asistido por promotores agrícolas (uno por cada diez campesinos) seleccionados por la misma comunidad por su reconocida responsabilidad y nivel de escolaridad, entre otras características.



### **¿Cuál es el balance del componente de crédito?**

Durante los tres años se ha manejado un crédito total de 1 millón 772 mil 405 córdobas (aproximadamente US\$250.000.00) destinado al cultivo de granos básicos, hortalizas, Pitahaya, avicultura, apicultura y ganadería mayor. La recuperación de la cartera de crédito, tanto de corto como mediano plazo, se calcula en un 72% en relación a los fondos recibidos del donante.

### **¿Quiénes son sus donantes?**

Desde su inicio hace tres años, el Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua ha sido financiado por Cáritas de Austria. Hasta el 31 de diciembre de 1995 se habían recibido US\$453,892, sin embargo, la cartera total fue de US\$570,670, incluyendo US\$116,778, proveniente de los fondos recuperados del crédito durante este período.

A partir de la aprobación de una nueva fase en el segundo semestre de este año, se contará con una cofinanciación de Cáritas de Austria, el Gobierno de Austria y la Unión Europea a través de la Oficina de Cofinanciación Austriaca para la Ayuda al Desarrollo (KFS) por un monto de US\$1,132,993 para tres años, aproximadamente.

## **Diagnóstico del Programa Agrícola**

### **Introducción**

El presente resumen<sup>5</sup> pretende esbozar los resultados generales del Diagnóstico Económico, Productivo, Crédito y de Tenencia de la Tierra de las 6 Parroquias del Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua, realizado por un equipo de consultores en los meses de septiembre y octubre de 1995.

Para efectos de demostrar la validez de los resultados describimos la metodología, los principales instrumentos utilizados y los rangos de cobertura del diagnóstico por comarcas, beneficiarios y no beneficiarios. Estimamos en un 5% de desviación de la muestra que encubrió el 29.6% de los beneficiarios y 53.6% de las comarcas de las parroquias.

Abordamos el aspecto de tenencia de la tierra por considerar que ésta cruza todo el quehacer del Programa y está impactando negativamente en los resultados esperados.

Los cuadros por sí mismos indican una problemática cruel y real que de continuar profundizándose, puede crear graves repercusiones para el Programa y el país. Hemos incluído algunos cuadros de índole económica y productiva que complementan los resultados de la situación de tenencia de la tierra.

Para establecer los índices de canasta básica del consumidor rural, sacamos lo que el productor produce para el autoconsumo y no contemplamos los gastos de medicina, ropa y calzado, la que se estableció en 8 productos (tenemos los cálculos, muestra del nivel de consumo en 3 familias-modelo). Si se estableciera un estudio sobre ello, no tenemos la menor duda que la familia campesina (del tipo que atiende el Programa) no llegaría a cubrir ni el 30% de la canasta básica del consumidor rural, ubicando en EXTREMA POBREZA al 90% de los beneficiarios actuales, existiendo entre un 7 a un 10% que manifestaron que han mejorado sus ingresos con el Programa y un 70% que ha tenido menos ingreso de la producción por efecto de sequías prolongadas, exceso de lluvias y baja en los precios en los últimos dos años.

---

<sup>5/</sup>

*El contenido de este estudio es responsabilidad directa de los consultores y no necesariamente coincide con el criterio u opinión de la coordinación del Programa.*



A lo anterior hemos agregado un resumen bastante general de los principales problemas técnico-productivos y al final integramos las recomendaciones y/o sugerencia que persiguen consolidar y mejorar la única alternativa de luz que tienen estos sectores de la población marginada en esos municipios: el Programa Agrícola.

El diagnóstico no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración del personal técnico, autoridades de las diferentes diócesis, parroquias y fundamentalmente de los beneficiarios y promotores agrícolas, a quienes manifestamos nuestro agradecimiento.

### **Metodología del Diagnóstico**

En el proceso de selección de la muestra se tomaron los siguientes criterios:

- Se seleccionaron las comarcas al azar.
- Se estableció un % de mujeres y promotores a encuestar.
- Las personas a entrevistar en las comunidades se seleccionaron al azar bajo los criterios siguientes:
  - Concentración microlocalizada.
  - Por sexo.

La desviación estándar se estima en un 5%.

Para las entrevistas a los No Beneficiarios del Programa se seleccionaron a pastores evangélicos, maestros, productores, fundadores de la comunidad, personas que se han retirado del Programa, funcionarios de instituciones estatales.

Para la realización del taller en la parroquia, se escogieron beneficiarios y promotores de comunidades que no fueron encuestados.

**Cuadro 1. Resumen de la muestra del estudio.**

<i>Parroquia</i>	<i>Comarcas</i>		<i>Otras encuestas aplicadas</i>	<i>Beneficiarios</i>		<i>Participantes en el taller</i>	<i>Encuestas anuladas</i>
	<i>Progr</i>	<i>Enc.</i>		<i>Progr</i>	<i>Enc.</i>		
Santa Lucía	5	3	8	250	55	12	4
Nuestra Señora de las Victorias							
El Coral	5	2	5	150	35	11	.
Telpaneca	17	8	10	173	55	11	.
San Nicolás	5	3	13	180	75	18	1
Matiguás	3	2	12	180	45	21	2
TOTAL	41	22	59	1,129	330	90	7

### **Tenencia de la Tierra**

La propiedad de la tierra la debemos observar en su contexto histórico y económico, histórico porque el Programa Agrícola de Cáritas actúa en sectores marginales que no han sido beneficiados por las transformaciones de reformas agrarias y planes de desarrollo gubernamentales en los últimos años. Según los resultados del diagnóstico, en un 80% tienen más de 15 años de vivir en la zona y son familias que por la falta de otras opciones han decidido quedarse y se han "enamorado" de sus tierras.



El diagnóstico indica de 6 a 7 miembros promedio por familia y, de ellos, un 25% ha sido afectado por la emigración de algún miembro de su familia en busca de tierras y de trabajo.

El hecho que el campesino no posee tierras propias hace que su proceso productivo se vea encarecido, afectado, porque:

- Los costos de producción se ven elevados a causa del alquiler de tierras, traslados, alto riesgo, tierras no aptas, etc.
- La actitud como productores se ve distorsionada al no poder actuar en un sistema productivo concreto.
- El nivel de ingreso es bajo porque todos los gastos se ejecutaron antes de los resultados productivo, asumiendo el productor todos los riesgos.
- La disposición y voluntad de los dueños de tierras para alquilarlas (manipulan precios, exigen prerrogativas especiales, es antojadiza la selección de las áreas, etc.) los obliga a iniciar las labores con cierto retraso.
- Debido a que las parcelas son ajenas no pueden implementar tecnologías alternativas y conservacionistas a pesar de conocer sus ventajas (Esto afecta el impacto del Programa Agrícola).
- Inestabiliza la familia al no encontrar alternativas viables o de sobrevivencia económica.
- El poco ingreso debido a la venta de fuerza de trabajo (C\$ 13.00/día) y la descapitalización que sufre para poder pagar alquileres, compra de insumos y herramientas, lo obliga a vender sus gallinas, cerdos o bien la semilla que dejó para autoconsumo.

Si a lo anterior agregamos factores climáticos adversos, el productor pierde su cosecha, queda endeudado, descapitalizado y sin posibilidades de contar con reservas para poder enfrentarse nuevamente al ciclo productivo. Estos son los principales clientes del Programa y nos atreveríamos a decir que el 70% de las deudas morosas son por esas causas.

Trabajar en la diversificación agrícola porque sus opciones (Pitahaya, Piña, apiarios, otros) exigen vigilancia continua, los riesgos son altísimos, áreas alejadas a sus viviendas.

- La capacitación y asistencia técnica porque no logra validar, experimentar y probar las opciones que según él le ayudarían a mejorar su producción. El proceso educativo queda corta "no se comprobó el conocimiento".
- Su autoestima, al sentirse imposibilitado de implementar lo aprendido sabiendo que "eso" lo puede sacar adelante cuando la miseria y la pobreza lo va absorbiendo.

Quieren salir adelante, no está derrotados, tienen FE porque Cáritas les devolvió la FE y las esperanzas y están seguros que no la abandonarán, es poco lo que piden y exigen, no quieren regalías y prebendas, quieren la oportunidad de tener un pedazo de tierra para ellos y sus familias, y poder vivir dignamente como seres humanos, hijos de Dios.

El estudio diagnóstico arroja los resultados siguientes:

- ◆ El 90% expresó que las políticas de Cáritas son muy buenas por su flexibilidad.
- ◆ Un 5% no quiere recibir ningún tipo de capacitación.
- ◆ Un 70% expresó haber recibido capacitación de Cáritas.
- ◆ Entre un 70 y un 80% señaló que el único organismo que lo apoya es Cáritas.
- ◆ El 100% opinó que Cáritas no discrimina a nadie por asuntos religiosos, políticos o sexo.
- ◆ Un 90% exige amplitud y mayor cobertura, rubros y montos para el crédito.
- ◆ De un 15 al 20% de la deuda morosa es irrecuperable (fallecidos, se fueron a vivir fuera de la zona, no quieren pagar y otros realmente no van a poder pagar).
- ◆ De 330 beneficiarios de la muestra, el 52.3% no tiene tierras propias.
- ◆ El 47.7% tiene tierras propias.
- ◆ En 3 parroquias (El Crucero, Telpaneca y San Nicolás de Oriente, más del 50% de los beneficiarios no tiene tierra propia).



Cuadro 2. Situación de la tenencia de la tierra por parroquia (%)

MODALIDAD DE LA TENENCIA	Santa Lucía	Nstra Sra de las Victorias	El Coral	Telpaneca	San Nicolás de Oriente	Matiguás
Propias	46	50.7	28.5	63	58.3	40.8
Propias y	.	9.2	2.5	.	.	-9
Alquiladas	26	26.1	37.5	22.3	20.8	28.7
Prestadas	28	7.6	31.5	13.3	4.1	12
Medieras	.	6.1	.	.	16.6	20.1
Alquiladas y	.	1.5	.	.	4.1	-2
Colective	.	1.5	.	.	4.1	-9
Invasida	.	.	.	1.4	.	-2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En relación a la tenencia de la tierra presentada en el Cuadro 2, hacemos las siguientes consideraciones:

- ◇ El que tiene tierra también alquila para dejar descansar las propias.
- ◇ La Mediería, la prestada familiar tiene una forma camuflada de un tipo de alquiler que, aunque no se paga en efectivo se da en producto o bien se regala al familiar.
- ◇ Los alquileres de una manzana oscilan entre C\$100.00 y C\$200.00 por ciclo y normalmente se exige el pago en efectivo.
- ◇ Los dueños de la tierra las alquilan por 1 ó 3 ciclos no estrictamente por el pago del alquiler, sino porque se la dejan descombradas y listas para ser sembradas por el dueño.
- ◇ En la comarca "Encuentros de Cuje", Parroquia de Telpaneca, el 100% de la tierra es prestada o alquilada.

Por lo anterior, se sugiere estructurar urgentemente un Banco de Tierra accesible al tipo de productor. Según las encuestas, las necesidades andan alrededor de 4 a 6 manzanas, para pagar el crédito en un plazo de 4 a 5 años. Lo anterior hay que implementarlo paralelamente con un proceso de legalización y un proceso educativo comprometido.

### La Legalidad

Un asunto no menos importante es la legalidad que va ligada a la seguridad de la propiedad en el campo. El Estado de Derecho exige determinados comportamientos de acuerdo al marco legal establecido en la Constitución Política y leyes que le son afines al asunto en cuestión. Por lo antes señalado, el productor con título/escritura o con derecho posesionario, invadida o sin documento legal, arriesga su estabilidad. Los propietarios, sean estos cooperativas, individuales o familiares, deben poseer lo siguiente:

- ✓ Medición de área.
- ✓ Plano topográfico de demarcación que ubica la propiedad.
- ✓ Estructura o título de reforma agraria.
- ✓ Registro de documento.



- ✓ **Personería jurídica (en casos de cooperativas) y su respectiva publicación en la Gaceta, esto incluye estatutos, reglamentos internos y 6 libros legales.**

**El estudio indica que las principales formas de propiedad de los beneficiarios del Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua son:**

- ✓ **Cooperativas (individual, familiar).**
- ✓ **Derechos posesionarios.**
- ✓ **Asignación e invasión.**
- ✓ **Un pequeño porcentaje del 0.5% señala que hay beneficiarios que enfrentan reclamos de los ex-dueños.**

**El 40% de los que tienen títulos o escrituras no las tienen registradas legalmente, señalando las causas siguientes:**

- a. **No saben cómo hacerlo.**
- b. **Es muy caro.**
- c. **No tienen tiempo.**

**Entre los casos más urgentes de resolver se encuentran:**

- ⇨ **Legalización de las cooperativas de la comarca "Los Fierros", Parroquia El Crucero.**
- ⇨ **Gestionar titulación o escrituración de los beneficiarios con títulos supletorios para los casos de derecho de posesión (su condición de propietario está mediatizada).**
- ⇨ **Educar en los procesos de Registro y Medición de la Propiedad, ya sea ésta individual, familiar o asignación.**

**Aparentemente la legalidad pudiera considerarse un asunto de segunda prioridad, sin embargo, esto juega un elemento vitalizador en la actitud positiva de los productores ya que:**

- ◇ **La seguridad y estabilidad viene dados por hecho y derecho "los papelitos hablan".**
- ◇ **Su condición de propietario sin documentación legal lo hace sentirse "productor que alquila, aunque no pague a nadie", "es mío" dicen, no van a sentirse conformes hasta no tener la documentación en sus manos. Ejemplo: el asunto escritura familiar, los hijos dicen "es de mi papá, no es mío".**
- ◇ **Le da más oportunidades en la obtención de recursos de proyectos vía organismos gubernamentales y no gubernamentales (al no contar con legalidad, el organismo financiador considera que está invirtiendo en "saco roto").**

### **Aspectos Económico-Tecnológicos**

**El Programa Agrícola ha venido ofertando un menú de alternativas tecnológicas de acuerdo a condiciones agroecológicas particulares. Esta difusión de tecnologías se ha venido realizando a través de la capacitación, asistencia técnica e intercambios de experiencia.**

**Los resultados expresan algunas bondades en este proceso, lo que se pone de manifiesto si consideramos que más del 60% de los beneficiarios ha recibido capacitación. De otro lado, también se detectan algunas limitaciones, en tanto que esos conocimientos no han sido sometidos a un proceso de sistematización como debería ser lo deseable en todo proyecto de desarrollo. Esto es comprensible porque el mayor esfuerzo ha estado centrado en ir aprendiendo a HACER CREDITO, lo que se aprecia en términos de TIEMPO REAL dedicado a lo tecnológico. Es necesario revertir esa TENDENCIA, aunque las dos cosas son importantes.**



Habrá que esperar algún tiempo hasta lograr que los conocimientos tecnológicos sean llevados a los procesos productivos de los beneficiarios, pues la experiencia indica que este impacto normalmente se consigue después de algunos años.

No omitimos manifestar que este Programa se inició "con los ojos cerrados", no huboi ningún estudio preliminar que permitiera reducir los riesgos y costos, conocer los códigos de la gente, las fortalezas y debilidades de los grupos, los problemas más sentidops, era condición *sine qua non* para tener una aproximación de los retos y las exigencias que los beneficiarios irán expresando en la marcha de los acontecimientos, eso implicó el "dar marcha atrás para entender a la gente".

Un elemento a favor del Programa es haber generado "confianza", vital en los programas de desarrollo con perspectivas autogestionarias. Y aquí los técnicos, las experiencias y los compromisos fueron los artífices de ese prestigio, que muchas veces son intermediados con algunas visiones paternalistas en los niveles locales, que trae como consecuencia subdesarrollo y los convierte en casa distribuidora de insumos y dinero en efectivo.

Conviene reducir el menú de actividades que se realizan y concentrar los esfuerzos en aquello que est  de acuerdo a las NECESIDADES DE LA GENTE y no porque está de moda exclusiva en otra zona.

Entre más se aumentan los beneficiarios, progresivamente aumentan las demandas de crédito, capacitación y asistencia técnica que no se puede satisfacer, lo que se contradice con la filosofía del Programa. Además, eso requiere ser una dependencia de un Ministerio porque implica costos elevadísimos que nadie está dispuesto a asumir.

Hablemos de poner un programa en función de resultados concretos para el corto plazo si somos coherentes. Ejemplo: sembramos Pitahaya y después ... etc... etc. Hay que trabajar los costos y la rentabilidad, estamos hablando de "empresarios" administrando la pobreza, pero que al fin de cuentas saldrán adelante.

Cuadro 3. Ingreso promedio mensual de los beneficiarios (%)

Range	Santa Lucía	Nta. Sra. de las Victorias	El Coral	Telpaneca	San Nicolás de Oriente	Matiguás
- 50	0	1.5	3.0	55.2	4.7	2.0
50-100	0	7.6	0	2.4	0	9.0
100-200	7.4	7.6	3.0	9.4	9.5	19.0
200-300	64.0	21.5	43.0	12.4	28.5	24.3
300-400	27.7	15.3	31.0	14.0	28.5	25.6
+ de	0	46.5	23.0	6.2	28.5	10.0

Cuadro 4. Cobertura de la Canasta Básica Rural (%)

Costo de la Canasta Básica <sup>6/</sup>	Santa Lucía	Ntra. Sra. de las Victorias	El Coral	Telpaneca	San Nicolás de Oriente	Matiguás	Promedio
C\$	50	43.3	60	50	57	60	53.3

<sup>6/</sup>

La Canasta Básica Rural de 8 productos incluye aceite, jabón, azúcar, arroz, kerosene, café, fósforos. Se valora en C\$880.00. En esta canasta no se toma en cuenta lo que ellos producen.



El cuadro anterior revela la situación de pobreza en que viven los beneficiarios del programa en las diferentes parroquias, donde los ingresos familiares cubren tan solo el 53.3% de la canasta básica, en un rango que desde el 43 al 60%.

La cobertura de la canasta básica deja de manifiesto la situación de la "calidad de vida" de extrema pobreza de estas familias, donde los niños dejan de ir a la escuela porque los padres prefieren comprar el gas y no el lápiz para el niño.

El estudio revela que la capacidad de adquisición de la canasta básica por parte de las familias campesinas está matizada por:

- ∞ El valor de la fuerza de trabajo en la zona que muchas veces se subvalor por la alta oferta.
- ∞ El campesino propietario o no, siempre en un 6-7% está destinándose al mercado como productor de bienes.
- ∞ El campesino no está incluyendo el valor de su trabajo en los costos.
- ∞ La fuerza de trabajo está siendo "chantajeada" por los que demandan fuerza laboral.

Esto es sintomático ya que expresa un regreso al pasado, en tiempos de los mejores años del Algodón, Café y Caña de Azúcar.

### **Conclusiones**

Después de tres años de haber iniciado sus actividades, el Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua ha permitido:

- Demostrar en la práctica que siendo un organismo católico, beneficia a pequeños y medianos productores sin discriminación de credo político o religioso.
- Los niveles de recuperación del crédito oscilan en rangos coyunturalmente aceptables, aunque pueden ser mejorados.
- Entrar en la palestra de programas que originan y promocionan alternativas agroecológicas y productivas, cuyos éxitos van surgiendo paulatinamente.
- Desarrollar una relación de fondo rotatorio, donde se va posibilitando la inversión de sectores marginales de extrema pobreza, a un marco de sobrevivencia para un desarrollo a largo plazo, creando capacidades humanas, tecnológicas y materiales que lo hagan sostenible.
- Sostener una clientela estable de 1,500 beneficiarios directos y 500 de forma temporal, beneficiando a una población superior a los 10,000 habitantes.
- Fortalecer un liderazgo propio de las comunidades, de cara a ir construyendo una autogestión que descansará en las manos experimentadoras de más de 100 promotores con mayor capacidad de interpretar su realidad, actuando en ellas con los propios recursos materiales y humanos de la comunidad. "Caminante no hay camino, se hace camino al andar..."

El impacto económico en las familias apenas comienza a observarse, los dos últimos años no han sido nuestros mejores aliados: sequía, lluvias.

Si el programa tiene la capacidad de potenciar esas fortalezas y actúa en forma coherente en contra de las debilidades apuntadas, se puede asegurar una autosostenibilidad en un mediano plazo.



## **Recomendaciones**

- **La descentralización es estratégica para el Programa debido a los altos costos administrativos, propios de este tipo de administración.**
- **Mientras no existan las capacidades locales de autogestión, es necesario consolidar las estructuras centrales de dirección del Programa (coordinación) a efecto de mejorar el monitoreo y seguimiento de las actividades que se realizan en las parroquias.**
- **Fortalecer las estructuras de base de cara a una administración local de crédito, con un sistema que puede incluir el ahorro (sin él NO ES CREDITO) e ir asumiendo paulatinamente el Programa en la parroquia.**
- **El desarrollo actual lo exige, porque el técnico no puede hacer de todo aunque él tenga voluntad, no podemos arriesgar la calidad de los resultados ya que trabajamos con variables tecnológicas y humanas.**
- **Hay que compartir más los riesgos con los usuarios, "si ellos son los protagonistas".**
- **Es necesario estructurar un plan de formación y calificación para los técnicos y promotores para que puedan sacar adelante la autogestión local a través de seminarios sobre comunicación rural, contabilidad básica, crédito alternativo, entre otros.**
- **No es productiva la capacitación masiva, mucho distrae cuando hay mucho por hacer. En consecuencia, basta con transferir unas pocas tecnologías la año, para ir notando el cambio. Sí hay que mantener el pulso a través de charlas y pequeños seminarios e intercambios de experiencias. .**
- **La definición del Sistema de Ahorro y Crédito acorde al tipo de "administradores" locales con figuras legales que aseguren sostenibilidad, márgenes aceptables de recuperación y rentabilidad para operar modestamente en las comunidades.**
- **Desde el punto de vista agroecológico y técnico-productivo, se están probando variadas alternativas que no están siendo sistematizadas. Pretender validar TODO es excelente, pero atacar con una alternativa los problemas urgentes del suelo, agua, reforestación, plagas, enfermedades, es OBSERVABLE y MEDIBLE su impacto.**
- **El técnico debe centrar su atención en lo organizativo y lo tecnológico, y dejar la administración del crédito a los usuarios.**
- **Es importante la complementariedad institucional en la base para la racionalización y potenciación de los recursos humanos y materiales. Para ello es necesario buscar relaciones de coordinación y colaboración con organismos afines.**



Anexo 4

EL EDOR

Byron Miranda

CUALIDADES

- Enfoque de equipo
- Desarrollo del trabajo por etapas lógicas
- Visualización sistemática

SIGNIFICA

E éxitos  
D debilidades  
O oportunidades  
R riesgos

E: éxitos, puntos fuertes, recursos.  
D: debilidades, fallas, dificultades  
O: oportunidades, potencialidad  
R: riesgos, amenazas, obstáculos

BASE DEL EDOR:

- Reactualizar el Pasado
- Anticipar el Futuro

1. El eje del tiempo:

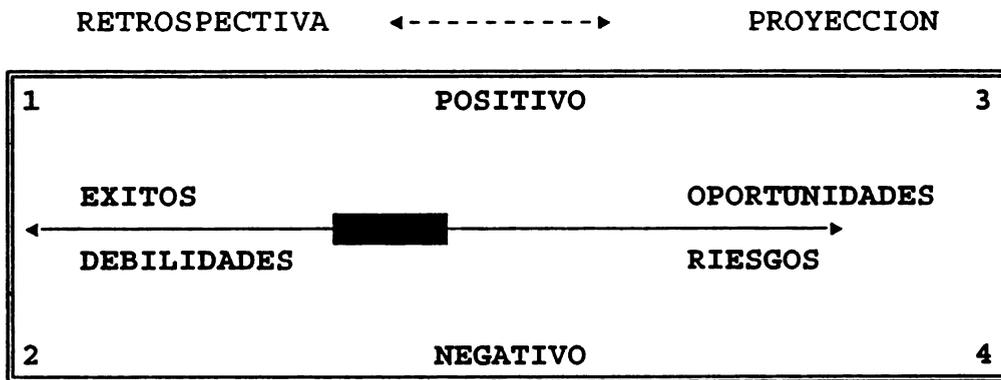




2. La ventana EDOR

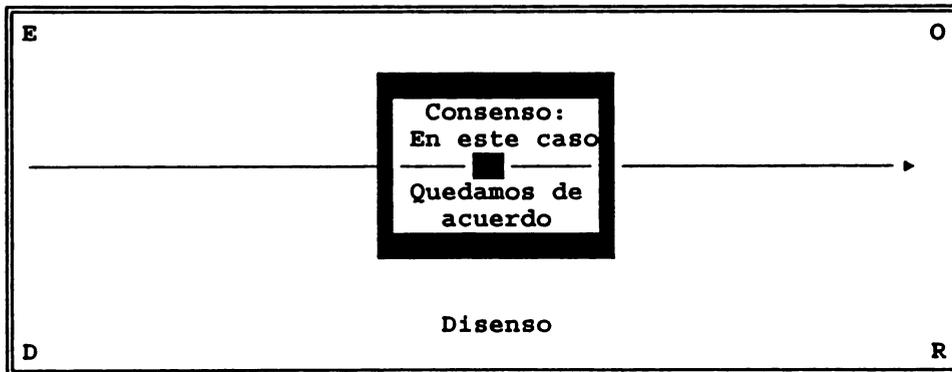
Criterio de Valoración:

- Positivo
- Negativo



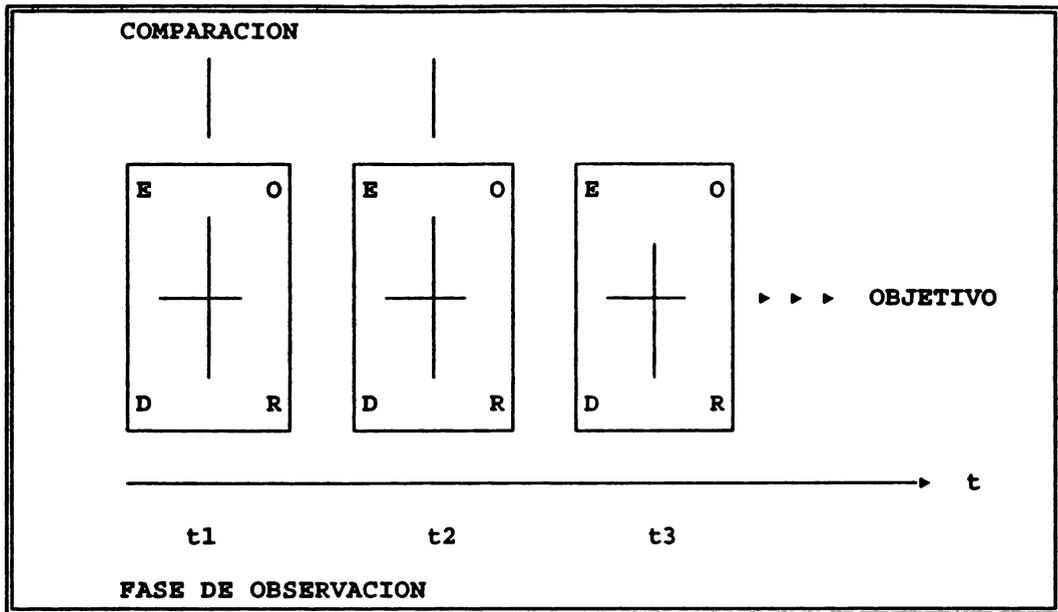
3. La ventana de Convergencias

- Consenso
- Disenso

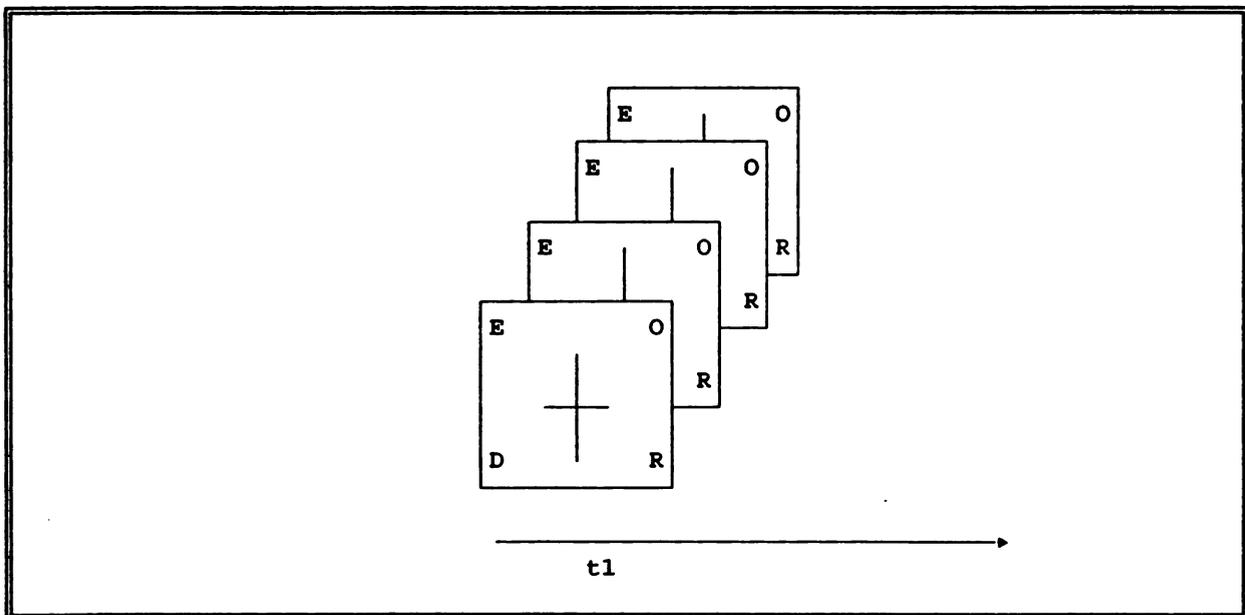




4. La línea temporal



5. Grupo de actores: comparación





**Anexo 5**

**Grupos de Trabajo<sup>7</sup>**

***Grupo N° 1  
"Capacitación y Tecnología"***

Marvin Kirkland  
Roberto Baldizón  
Sor María Ricarda Torres  
Erasmus González

***Grupo N° 2  
"Crédito"***

René Romero Arrechavala  
José Donald García  
Oswaldo López  
Néstor Velázquez

***Grupo N° 3  
"Mujer y Medio Ambiente"***

Sor Pilar Martínez  
Martita Alvarez  
Carlos Torres  
German H. Acuña  
María Asunción Ramírez

***Grupo N° 4  
"Organización"***

Patrizio Tiraboschi  
Ariel Parrales  
Pedro Talavera  
Carlos Rocha D.  
Julio Parrilla S.

<sup>7/</sup>

*Para efectos de "Planificación Perspectiva" (segundo momento), los grupos se redujeron a tres, incorporando los elementos de género y medio ambiente en los otros tres componentes.*



## **Anexo 6**

### **Programa de Desarrollo Agropecuario en Comunidades Campesinas de Trece Parroquias de Nicaragua. Perspectivas 1996-1999.**

**René Romero Arrechavala<sup>8</sup>**

#### **Resumen**

El presente programa tiene como objetivo, en un largo plazo, mejorar el nivel de vida de comunidades campesinas, elevando la productividad de sus actividades económicas a través del uso de tecnologías baratas que sean económicamente rentables pero ambientalmente sostenibles.

Para alcanzar estos objetivos el programa considera las siguientes líneas de trabajo: organización comunitaria, crédito alternativo orientado a la actividad agropecuaria, capacitación, asistencia técnica y validaciones tecnológicas.

Las parroquias a beneficiarse en esta propuesta son las trece que se detallan a continuación: Santa Lucía, San Nicolás de Oriente, Telpaneca, El Crucero, El Coral, Matiguás, La Concepción, San Lorenzo, El Sauce, Nuestra Señora de Lourdes de Matagalpa (*Municipio Tuma-La Dalia*), Catedral de Juigalpa, El Almedro y Jalapa.

A nivel central en la oficina nacional de Cáritas de Nicaragua, el Programa contará con una coordinación técnica integrada por un Coordinador del Programa, un responsable de crédito y comercialización, y un responsable de monitoreo, seguimiento y evaluación. Esta coordinación técnica será la encargada de la planificación, monitoreo y seguimiento de las actividades que se realizarán en todos los niveles. A nivel de las parroquias, se contratará a un ingeniero agrónomo encargado de la asistencia técnica, capacitación y monitoreo del crédito.

La responsabilidad del proyecto en la parroquia recae en los consejos parroquiales o juntas directivas locales. A nivel de las comarcas se cuenta con el apoyo de juntas directivas comarcales y promotores agrícolas, quienes como regla general son delegados de la palabra y líderes comunales.

En general, el programa beneficiará directamente a hombres y mujeres humildes del campo de unas 3,550 familias de 110 comunidades e indirectamente a 21,300 personas por ser miembros de sus núcleos familiares.

Esta primera fase del programa tendrá una duración de tres años a partir de julio de 1996 hasta julio de 1999, con un presupuesto para este período que asciende a US\$ 1,132,993.00

---

<sup>8/</sup> *Coordinador del Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua*



## **Descripción del Programa**

El presente Programa pretende, en un largo plazo, mejorar el nivel de vida de comunidades campesinas situadas en las laderas del país, elevando la productividad de sus actividades económicas a través del uso de tecnologías baratas que sean económicamente rentables pero ambientalmente sostenibles.

Para alcanzar estos objetivos, el Programa considera las siguientes líneas de trabajo: organización comunitaria, crédito alternativo orientado a la actividad agropecuaria, capacitación, asistencia técnica y validaciones tecnológicas.

Las parroquias a beneficiarse en esta propuesta son las trece que se detallan a continuación: Santa Lucía, San Nicolás de Oriente, Telpaneca, El Crucero, El Coral, Matiguás, La Concepción, San Lorenzo, El Sauce, Nuestra Señora de Lourdes de Matagalpa (*Municipio Tuma-La Dalia*), Catedral de Juigalpa, El Almedro y Jalapa.

El Programa se propone beneficiar directamente a 3,550 cabezas de familia del campo e indirectamente a 21,300 personas por ser miembros de sus núcleos familiares. Del total de cabezas de familia a beneficiar, un 20% serán mujeres, lo que significa como mínimo un grupo de 50 mujeres por parroquia.

Los beneficiarios son familias con altos niveles de analfabetismo, de escasos recursos económicos, que carecen de apoyo del Estado o de algún otro organismo no gubernamental para impulsar su propio desarrollo. En las parroquias del Norte y Atlántico del país, parte de los beneficiarios (5-10%) serán familias repatriadas, refugiadas o desmovilizadas de la guerra de los años ochenta.

Los siguientes son algunos de los criterios establecidos por Cáritas para la selección de los beneficiarios del Programa:

- a. Aceptar las "reglas del juego" presentadas en una asamblea general de promoción.
- b. Ser propietarios/as de sus tierras o al menos la tienen en usufructo.
- c. Ser personas de reconocida responsabilidad en su vinculación con proyectos similares.
- d. Que sean pequeños/as o medianos/as productores/as con poca o ninguna solvencia económica, sin apoyo del Gobierno o de otros organismos no gubernamentales.

Aunque las mujeres podrán tener las mismas prerrogativas que los hombres en cuanto a los beneficios del proyecto se refiere, éstas serán beneficiadas con actividades productivas que puedan ser conjugadas con su condición de ama de casa, entre otras, huertos familiares, proyectos avícolas y proyectos apícolas.

## **Descripción de la situación existente y objetivos**

### **Descripción de la situación existente**

Nicaragua es un país centroamericano con una extensión territorial de 130 mil km<sup>2</sup>, una población de 4 millones de habitantes y un crecimiento demográfico del 3.4% anual (*uno de los más altos del mundo*), concentra tan sólo un 38% de su población en el área rural.



Actualmente las mujeres representan el 47.9% de la población rural y el 36.3% de la población femenina a nivel nacional (*el 63.7% de las mujeres viven en áreas urbanas*), lo que pone de manifiesto la gran inmigración de la mujer hacia la ciudad durante los últimos años.

Las causas de que existan más mujeres en las ciudades que en el campo se debe, entre otros factores, al escaso acceso a la tierra, falta de medios de producción y fuentes alternativas de empleo, así como condiciones agroclimáticas cada vez más adversas para las actividades agropecuarias<sup>9</sup>.

La población económicamente activa (PEA) rural se estimaba en 1990 en 464 mil personas, de ésta 343 mil pertenecían a la PEA agropecuaria y 41 mil (12%) eran mujeres, y aunque las mujeres del campo aparezcan en las estadísticas con una baja participación en la PEA agropecuaria, en documentos elaborados por el IICA/BID<sup>10</sup> en 1993, se asegura que las mujeres participan en un mayor porcentaje, puesto que éstas en la práctica trabajan en todas las labores agrícolas, especialmente en la producción de granos básicos, así como en la elaboración de alimentos y su comercialización.

Un reciente estudio del Gabinete Social en relación a la Situación de la pobreza en Nicaragua en su conclusión N° 10 señala que "la incidencia de la pobreza en relación al sexo de los individuos exhibe un comportamiento indiferenciado, tanto a nivel global como a nivel de las áreas urbanas y rurales", pero en realidad existe una tendencia de que entre los "pobres y pobres extremos" la balanza se inclina hacia las mujeres: 48.8% vrs. 51.2% y 49.4% vrs. 50.6% para hombres y mujeres, respectivamente (*Gabinete Social, 1994*).

Pese a la reforma agraria impulsada en el país en la década de los ochenta, donde se beneficiaron hombres y mujeres del campo, no se resolvió el problema de la tenencia de la tierra, resultando que un alto porcentaje de la población rural no fue beneficiada con tierras, lo que complejiza aún más el problema del desarrollo rural del país.

De acuerdo a sondeos realizados por el Programa<sup>11</sup>, en más de un 50% de nuestros beneficiarios actuales no son propietarios de sus tierras y tan sólo 120 mil pequeños y medianos productores son propietarios de menos de 12 hectáreas.

Como se sabe, el Sector Agropecuario ha sido y seguirá siendo por mucho tiempo la principal fuente de riqueza, ocupación e ingreso de la mayor parte de la población nicaragüense. El sector agropecuario es fuente de empleo directo para el 45% de la población económicamente activa y contribuye con más del 75% del valor total de las exportaciones.

La infraestructura productiva de la ciudad pero fundamentalmente del campo, ha sido fuertemente deteriorada por la guerra, desastres naturales, etc., lo que trajo como consecuencia que el Producto Interno Bruto (PIB) ha descendido notablemente en los últimos 15 años, hasta registrarse un ingreso per cápita de US\$ 485.00. Este ingreso por habitante retrocedió 55 años y hoy se encuentra a niveles de 1940. (*CEPAL, 1989*).

---

<sup>9</sup>/ Instituto Nicaragüense de la Mujer, INIM, 1995.

<sup>10</sup>/ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>11</sup>/ Se refiere al Programa Agrícola de Cáritas de Nicaragua, en ejecución actualmente con fondos de Cáritas de Austria.



Si bien el agro, y particularmente el sector campesino, en teoría, ha sido considerado en los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos, reconocemos que las políticas macroeconómicas de éstos han estado orientadas a beneficiar no precisamente a este sector productivo, sino a los grandes productores.

La gran producción del país se dedica prioritariamente a los cultivos de agroexportación (*Café, Algodón, carne vacuna, Azúcar, Tabaco y, durante los últimos años ciertos cultivos no tradicionales*) dada su incuestionable rentabilidad, dejando en manos de los pequeños productores la producción de granos básicos<sup>12</sup> y, consecuentemente, la seguridad alimentaria de la Nación.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (*FAO*), no obstante el alto grado de deterioro de los agroecosistemas del país y por ende de la vida en el sector rural, Nicaragua posee un alto potencial productivo (*para la explotación de cultivos y animales*) capaz de garantizar la seguridad alimentaria de cinco veces la población actual del país.

Lo anterior será posible en la medida en que seamos capaces de transformar los sistemas productivos convencionales en sistemas productivos sustentables de bajo costo y ambientalmente sanos.

En los últimos años, el Gobierno de la República ha creado algunos programas de apoyo al sector campesino con componentes de crédito alternativo para la siembra de granos básicos y actividades de capacitación, pero hasta ahora la cobertura y el impacto en la población meta son muy limitados.

Además del Gobierno, existen organismos no gubernamentales que impulsan proyectos de desarrollo agropecuario, aunque no en todos los casos se encuentran ubicados en los lugares donde existen mayores problemas y necesidades.

En este contexto, Cáritas de Nicaragua presenta esta propuesta a KFS para que por intermedio suyo se gestionen los fondos necesarios para impulsar un Programa de Desarrollo Agropecuario que vendrá a "paliar" la situación de extrema pobreza reinante en amplios sectores de comunidades campesinas del país. Esta situación de pobreza se agudiza aún más con las medidas macroeconómicas del Gobierno aplicadas durante los últimos años y que afecta a los sectores más vulnerables del país.

El programa entonces, persigue incidir sobre los principales problemas que actualmente enfrenta la población campesina del país y que se detallan a continuación:

- Campesinos sin tierras o con pequeñas parcelas ociosas por falta de financiamiento por parte de la Banca nacional (estatal o privada) y demás organismos gubernamentales o no gubernamentales.
- Tecnologías que se "ofertan" son inapropiadas, contaminantes y muchas veces inaccesibles a campesinos por sus altos costos. Esto inciden en los bajos rendimientos por unidad de superficie y consecuentemente en la rentabilidad de la actividad productiva.
- Bajo nivel de escolaridad, lo que limita un desarrollo sostenido de las familias campesinas.
- Los ecosistemas están sumamente deteriorados, situación que se hace cada vez más evidente a través del avance de la frontera agrícola, suelos erosionados y de baja fertilidad, desaparición de las fuentes de agua, etc.

<sup>12/</sup>

*Al hablar de granos básicos nos vamos a referir a Maíz (Zea mays), Frijol (Phaseolus vulgaris), Arroz (Oriza sativa) y Sorgo (Sorghum bicolor).*



- La mujer no es considerada como elemento dinamizador del desarrollo rural, ni existen planes que las tomen en consideración para un desarrollo sostenible.
- La mujer se encuentra relegada a su papel de progenitora y aunque trabaja a la par del hombre en labores agrícolas, pocas veces son sujetas de crédito.
- Aunque constitucionalmente no existe diferencia entre hombres y mujeres, en la práctica los hombres reciben mejor remuneración por igual trabajo realizado.
- No tienen acceso a una asistencia técnica que se corresponda con las expectativas de desarrollo sostenible.
- No existen planes sistemáticos de capacitación en correspondencia con sus planes productivos y de desarrollo.
- Los canales de comercialización de sus cosechas son inadecuados y en muchos casos lesivos a los intereses de los productores.
- Las pérdidas post-cosecha son muchas veces superiores al 40% en el caso de los granos básicos.
- No existen planes gubernamentales que en el mediano o largo plazo, visualicen alternativas productivas para este sector mayoritario de la población.

#### **Fin o fines que persigue la acción para mejorar esta situación**

El presente Programa pretende, en un largo plazo, mejorar el nivel de vida de comunidades campesinas, elevando la productividad de sus actividades económicas a través del uso de tecnologías apropiadas que sean económicamente rentables pero ambientalmente sostenibles.

Se pretende en un mediano plazo satisfacer las principales necesidades de los campesinos, para lo cual nos planteamos los objetivos específicos que presentamos a continuación:

- ⇒ Implementar fondos rotativos de crédito agropecuario como una forma de resolver el problema de la falta de crédito que afecta a la mayoría de los campesinos pobres del país. La recuperación de estos fondos, en un corto y mediano plazo, hará posible la sostenibilidad económica del programa y de sus beneficiarios.
- ⇒ Elevar los niveles tecnológicos de los hombres y mujeres beneficiados por el Programa, que posibiliten a estas familias campesinas un desarrollo autogestionado y sustentable, basado en tecnologías económicamente rentables pero ambientalmente sanas.
- ⇒ Mejorar el rendimiento y la productividad de la actividad agropecuaria a través del uso de tecnologías que reduzcan el uso de agroquímicos, pero que aumenten el uso de recursos de la misma finca.
- ⇒ Disminuir los niveles de analfabetismo de los beneficiarios, articulando a éstos al Programa de Alfabetización de Cáritas de Nicaragua y posteriormente a talleres de capacitación.
- ⇒ Mejorar el medio ambiente de las parroquias y sus comunidades mediante planes de reforestación con plantas frutales, maderables y energéticas, priorizando las cuencas hidrográficas.
- ⇒ Organizar a las mujeres en cada una de las parroquias para que se dispongan a trabajar por el desarrollo de su familia y de su comunidad.
- ⇒ Capacitar a grupos de mujeres en temáticas relativas a la producción agropecuaria y del desarrollo rural, con el propósito de prepararlas para participar sin discriminaciones de género en las actividades productivas de su preferencia.
- ⇒ Suministrar crédito a grupos de mujeres organizadas para el impulso de proyectos productivos y de desarrollo comunitario.



- ⇒ Brindar asistencia técnica sistematizada a los beneficiarios del Programa, acorde con la tecnología de desarrollo sostenible que se quiere transferir.
- ⇒ Implementar programas sistemáticos de capacitación que respondan a los planes de desarrollo productivo de las comunidades, enfatizando en temas de conservación de suelos, manejo integrado de plagas, fertilización orgánica y organización comunitaria entre otros.
- ⇒ Organizar proyectos de acopio y comercialización de los granos básicos con los beneficiarios del Programa como una manera de encontrar mejores precios.
- ⇒ Reducir las pérdidas de los granos básicos mediante la difusión de técnicas de manejo post-cosecha, así como la difusión de estructuras especializadas para almacenamiento de granos.
- ⇒ Crear condiciones para lograr la participación de la comunidad en la gestión de sus proyectos y de su propio desarrollo.

### **Modus Operandi del Programa**

Para lograr los objetivos previstos para el mediano plazo, las actividades del Programa se llevarán a cabo en el marco de los siguientes componentes y de acuerdo al procedimiento que se detalla a continuación:

- **Organización**

Un equipo de coordinación con sede en la Oficina Nacional de Cáritas en Managua, con personal especializado, será el encargado del monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades del Programa. El seguimiento y registros contables serán llevados por la Oficina de Contaduría General de Cáritas a nivel central y por los técnicos de las parroquias mientras los Consejos se capacitan para asumir esa responsabilidad.

Se realizarán reuniones mensuales con todo el personal técnico, con el objetivo de evaluar el trabajo del mes y planificar las actividades del mes siguiente. A esto se agregarán los informes trimestrales de cada técnico y los reportes del monitoreo.

A nivel parroquial participarán de la conducción de las actividades del Programa en diferentes niveles: el Párroco como responsable del proyecto, el técnico agrícola<sup>13</sup>, el equipo designado por la parroquia para el acompañamiento del proyecto (*Consejo Parroquial, Junta Directiva, etc*) y la asamblea de beneficiarios.

A nivel de las comunidades se seleccionará a un promotor agrícola por cada diez beneficiarios, como un apoyo al técnico para el seguimiento y control de las actividades propias del proyecto. Se pretende que en perspectiva estos promotores capaciten a sus compañeros una vez que hayan alcanzado la suficiente capacidad para ello.

- **Capacitación y formación**

La capacitación estará orientada a coadyuvar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa en un mediano plazo. Esto incluye el logro de una capacidad comunitaria para autogestión, tanto de sus proyectos como de su propio desarrollo.

---

<sup>13/</sup>

*Se contratará a un técnico por parroquia.*



En ese sentido, se pondrá especial atención a la capacitación de las estructuras de dirección parroquial y/o comunitarias en técnicas básicas para la administración, tanto de su propio patrimonio como de aquel proveniente de proyectos de desarrollo como el presente.

La actualización del personal técnico se llevará a cabo mediante la contratación de organismos especializados del país para la impartición de cursos y talleres con duración máxima de una semana, en temas que se consideren de interés para un mejor desempeño, en su carácter de promotores del desarrollo rural en sus respectivas parroquias.

Asimismo, para aprovechar las experiencias de otros organismos y avanzar más rápidamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa, se buscarán relaciones de colaboración con organismos estatales como el MAG, el INTA e INATEC entre otros.

Con algunos programas especializados en tecnologías apropiadas ya existen convenios firmados como en el caso del Programa de Fomento de la Tracción Animal (*FOMENTA*), Programa para la Reducción de las Pérdidas Post-Cosecha de Granos Básicos (*POSTCOSECHA*) y otros en proceso de firma, como el caso del Programa de Agricultura Sostenible en Laderas para América Central (*PASOLAC*), todos ellos programas regionales auspiciados por COSUDE<sup>14</sup>.

La capacitación a los productores estará a cargo del personal técnico del Programa asignado a cada parroquia, obedeciendo a planes previamente elaborados con la coordinación y con metodologías de educación popular. Para ello se cuenta con material didáctico apropiado, validado en estos últimos dos años por el Programa. Se buscará una mayor aplicabilidad de los temas enseñados en los procesos productivos de los campesinos.

Se trabajará conjuntamente con el Programa de Alfabetización de Cáritas de Nicaragua, de tal manera que los beneficiarios de nuestro Programa Agrícola puedan ser alfabetizados a efecto de ayudarles a aprovechar de mejor forma las capacitaciones técnicas y, por ende, a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para asesorías cortas en temas muy específicos, se contratará personal especializado tanto nacional como extranjero.

- Validación de tecnologías.

Se promoverá la adopción de tecnologías de bajo costo que sean económicamente rentables pero ambientalmente sostenibles, que se correspondan con las condiciones socioeconómicas de los campesinos beneficiados.

Así, un importante componente del Programa tendrá que ser la validación de tecnologías apropiadas como producción artesanal de semillas en las parcelas de los mismos campesinos. prueba de diferentes variedades de semillas de granos básicos adaptadas a las condiciones de los campesinos, la utilización de implementos para la tracción animal, el almacenamiento de granos básicos a nivel familiar utilizando

---

<sup>14</sup>/



los silos metálicos y el impulso de una agricultura sostenible en laderas.

Sobre este último tema se prestará especial atención a la conservación de suelos en las parcelas de los productores y la recuperación de la fertilidad de los mismos mediante el uso de leguminosas.

- **Asistencia técnica**

La asistencia técnica la hará el técnico asignado a la parroquia con el propósito de acompañar a los beneficiarios en su proyecto. Esta persigue, junto con los otros componentes del programa, elevar la producción y la productividad de la actividad agropecuaria que realizan los beneficiarios.

A través del trabajo del proyecto, se espera un crecimiento de la productividad de un 10% y con ello una mejoría en la seguridad alimentaria de nuestra población meta. Esta última meta debe considerarse estratégicamente como la más importante dada las características de la población meta.

No se aspira a crecimiento mayores debido a los altos riesgos de la actividad agropecuaria en las condiciones agroecológicas marginales en que habitan algunos de nuestros beneficiados.

Considerando que cada técnico tendrá que atender como promedio a 250 beneficiarios (*los extensionistas del Estado atienden a un promedio de 125 productores*) se adoptará la modalidad de "Atención Grupal" y no personalizada. Esto significa que el técnico hará sus reuniones para dar sus recomendaciones técnicas a los beneficiarios de toda la comunidad. Esta modalidad, además de propiciar las reflexiones sobre las tecnologías a transferir, incidirá positivamente en los niveles organizativos de los beneficiarios.

Las reuniones de asistencia técnica señaladas en el párrafo anterior, podrán hacerse en la parcela de uno de los beneficiarios o donde el técnico acuerde con la comunidad. Las visitas rutinarias a la parcela de cada productor se harán únicamente cuando la situación lo amerite.

El técnico trabajará más directamente con los promotores agrícolas en cuyas parcelas se irán validando las tecnologías que posteriormente se transferirán al resto de beneficiarios en días de campo, talleres, o en las mismas reuniones ordinarias de asistencia técnica.

- **Crédito y comercialización**

El Programa implementará el crédito agropecuario bajo la modalidad de los fondos rotatorios. Este crédito debe asegurar la autosuficiencia alimentaria y la comercialización de sus excedentes para con ello pagar el crédito y conseguir ingresos adicionales para resolver necesidades perentorias de la familia campesina.

El crédito que se asigna a los beneficiarios va destinado al financiamiento de actividades productivas tanto agrícolas (*granos básicos, raíces y tubérculos, hortalizas, etc.*) como pecuarias (*ganado mayor o menor, apicultura, etc.*) según zonas agroecológicas del país y tipo de beneficiario.

En el caso de proyectos productivos con cultivos no tradicionales, se iniciará con los promotores del proyecto y productores de reconocida experiencia. Esto se hace con el propósito de lograr una introducción gradual de los mismos con los mínimos riesgos posibles.



El crédito será complementado con un Proyecto de Comercialización (*sobre todo en el caso de los granos básicos*) bien estructurado para alcanzar mejores recuperaciones y más aún, proteger a los beneficiarios de la injusticia del libre mercado.

El crédito se asigna en dos modalidades: en especies y en efectivo.

◆ Crédito en especies

Esta modalidad del crédito es para financiar semillas de granos básicos, de hortalizas, material vegetativo de cultivos que se caracterizan por una reproducción asexual como la Pitahaya, Plátano y Quequisque entre otros; fertilizantes, pesticidas (*los de menor toxicidad*), implementos agrícolas, etc.

A lo interno de las parroquias, los productos son entregados a los beneficiarios por intermedio del Comité de Crédito (*donde existe*) o por el técnico, para luego reportar los detalles de la entrega individual a la Oficina de Contabilidad de Cáritas de Nicaragua.

◆ Crédito en efectivo

Este tipo de crédito se asigna a los beneficiarios para la compra de semovientes o material vegetativo de la zona, aves para los proyectos avícolas, para el financiamiento de labores culturales en el café, preparación de suelos para la siembra de granos básicos, etc. La tendencia es a que prevalezca esta modalidad de crédito.

● Sobre la administración del crédito

Tanto en el caso del crédito en especies como en efectivo, existen formatos para el control individual de asignación de ese crédito (*Control de Asignación de Crédito*). De igual manera existen controles individuales del dinero recuperado de parte de los beneficiarios (*Recibos Provisional de Caja*) así como el Libro Mayor de las entradas y salidas de una cuenta bancaria, fondos rotativos, abierta especialmente para estos propósitos.

A nivel de la Oficina de la Coordinación del Programa en Managua se lleva una base de datos computarizada, donde se registran los créditos asignados y las recuperaciones tanto a nivel individual como por parroquias y por diócesis.

Los plazos establecidos para la asignación de un crédito generalmente dependen del rubro productivo a financiar y van desde el corto plazo para un período menor de un año (*granos básicos, aves, hortalizas, mantenimiento de Café, etc.*) y los créditos de largo plazo para períodos mayores de un año y menores de tres (*ganadería, apicultura, Pitahaya, Plátano, etc.*).

La meta para la recuperación del crédito durante los próximos tres años debe ser superior al 85%. Hasta el momento, la política implementada por el Programa considera la aplicación del mantenimiento del valor (*crédito dolarizado*) a los montos de crédito asignados para corto, mediano y largo plazo. Pensamos que conviene revisar esta política de crédito y reformularla si fuese necesario en función de buscar la sostenibilidad económica del proyecto.



En una primera fase, los fondos provenientes de la recuperación del crédito serán manejados desde la Coordinación en Managua, aunque luego estos fondos serán descentralizados en aquellas parroquias que recuperen más del 85% de su crédito de corto plazo y un 90% del crédito de largo plazo.

No obstante esa futura descentralización, la Coordinación del Programa siempre mantendrá un monitoreo del manejo de los recursos de crédito transferidos a la parroquia, su recuperación y reasignaciones. Este monitoreo incluye revisiones contables de caja, Banco, etc.

La Coordinación garantizará el entrenamiento de ese personal y establecerá controles sistemáticos que permitan una transparencia en la administración de los fondos por un lado, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Programa por el otro.

**Cuadro 1. Metas productivas (1996-1999) y sus costos en US\$**

<i>N°</i>	<i>CONCEPTO</i>	<i>METAS A ALCANZAR</i>	<i>COSTO POR UNIDAD</i>	<i>TOTAL</i>
1	<i>Granos básicos (Mz)</i>	4,000	50	200,000
2	<i>Producción de semilla de Frijol (Mz)</i>	400	80	32,000
3	<i>Papa (Mz)</i>	15	1,000	15,000
4	<i>Pitahaya (Mz)</i>	50	350	17,500
5	<i>Cítricos</i>	25	100	2,500
6	<i>Hortalizas (Mz)</i>	95	100	9,500
7	<i>Aves (Gallinas)</i>	7,810	4	31,240
8	<i>Silos metálicos (#)</i>	740	50	37,000
9	<i>Implementos tracción animal (#)</i>	50	150	7,500
10	<i>Cámaras de cría (#)</i>	364	60	21,840
11	<i>Café (Mz)</i>	475	68	32,000
12	<i>Ajonjolí (Mz)</i>	25	100	2,500
13	<i>Cacao (Mz)</i>	50	100	5,000
14	<i>Plátano (Mz)</i>	60	350	21,000
15	<i>Quequisque (Mz)</i>	35	150	5,250
16	<i>Yuca (Mz)</i>	40	100	4,000
17	<i>Linaza (Mz)</i>	5	100	500
18	<i>Conejos (#)</i>	70	10	700
<b>TOTAL</b>				<b>445,330</b>



- **Recursos necesarios para material biológico y otros**

Para financiar las actividades productivas de las 3,550 familias beneficiadas por el Programa durante los tres años que dura el proyecto se necesitarán recursos para la compra de material biológico y de otro tipo, de acuerdo a las metas y costos de producción que aparecen en el Cuadro 1.

El cuadro 1 presenta las metas productivas acumulativas a alcanzar durante los tres años de vigencia del Programa, con un costo total de US\$ 445,330.

Este financiamiento se desembolsará en partidas del 40% (US\$178,132.00) para el primer año, 30% (US\$133,159.00) para el segundo año y un 30% (US\$133,159.00) para el tercer año. En la práctica, el crédito se desarrollará de la manera siguiente:

- a. Primer año se asignará un crédito programado de US\$ 178,132.00
- b. Para el segundo año el desembolso programado de US\$ 133,159.00 más el 50% de la recuperación del año anterior, lo que hace un total de US\$ 222,665.00
- c. Para el tercer año, lo programado de US\$ 133,159.00 más el 85% del crédito asignado para el segundo año (US\$ 189,265.00) más la mora del primer año (US\$ 89,066.00) para un total disponible de US\$ 411,930.00.

Lo anterior significa que el crédito total a entregar durante los tres años del proyecto va a ser equivalente a US\$ 812,727.00 a partir de un crédito de US\$ 445,330.00, lo que permitirá superar el cumplimiento de las metas productivas planificadas en un 82%.

- **Sostenibilidad del proyecto**

Si bien los proyectos de desarrollo rural y de desarrollo rural como el presente brindan sus frutos en períodos que van entre los 15 y 20 años, se harán las provisiones necesarias para que en la medida de lo posible, concluidos los tres años del Programa, se pueda dar continuidad al mismo. Se hace esta aseveración en base a los siguientes presupuestos:

- a. El crédito se habrá recuperado en un porcentaje superior al 85%. lo que garantiza los fondos para dar continuidad a los proyectos productivos.
- b. Los promotores agrícolas, así como las estructuras de dirección a nivel de la base y los campesinos, estarán capacitados y motivados para seguir adelante con este tipo de proyecto.
- c. Se habrá conformado una "Asociación de Productores Agrícolas" auspiciada por Cáritas de Nicaragua a través de las parroquias.

Se tiene previsto capacitar fuertemente a las estructuras locales de dirección desde el inicio del Programa con el firme propósito de que finalizado el período, la población sea capaz de dirigir su propio desarrollo.



El Programa realiza su trabajo con miras a mejorar tecnologías autóctonas sostenibles que posibiliten una mejoría en los rendimientos sin dañar el medio ambiente. Asimismo, el Programa hará énfasis en la utilización y mejoramiento de material genético crillo de la zona.

En adición a ello, todo el proceso de validación y transferencia de tecnologías se realiza con la población meta, convirtiéndolos en artífices de su propio desarrollo. Por esta razón esperamos una aceptación del Programa y de sus políticas.

Una parte de los costos de operación será cubierto por las mismas comunidades a través de sus líderes, capaces de manejar los recursos del crédito y su recuperación. Una posibilidad para garantizar el pago del personal técnico encargado de la asistencia técnica y capacitaciones futuras, podría ser a través de los recursos generados por los mismos asociados bajo la modalidad de "Cooperativas de Crédito y Servicios".

## **Evaluaciones**

El Programa será evaluado internamente de manera participativa al finalizar cada año y su resultado remitido al donante con el propósito de dar a conocer los avances de las actividades y el cumplimiento de las metas establecidas en el plan trienal, así como los problemas enfrentados.

Finalizado el Programa tendrá lugar una evaluación externa de acuerdo a criterios y términos de referencia señalados por la KFS.

## **Presupuesto**

### ▶ Aportaciones propias de los beneficiarios

El aporte de los beneficiarios para la ejecución del proyecto debe ser calculado en torno al valor de uso de sus tierras, parte del material vegetativo a utilizar en el caso de algunos cultivos y, lo más importante aún, la mano de obra familiar que se destinará a los proyectos productivos.

De acuerdo a la estructura de los costos de producción de nuestros países para los diferentes cultivos, se calcula que los beneficiarios harán un aporte (*sólo en mano de obra, tierra y otros*) aproximado de un 52% de los costos totales de producción. Si consideramos estos cálculos como válidos, la aportación de los beneficiarios para los tres años andaría por el orden de los US\$ 268,595.00

### ▶ Aportes propios de la organización solicitante

Para la ejecución del Programa, Cáritas de Nicaragua pone a disposición sus oficinas, mobiliario y equipo, servicios básicos de agua y energía, dos personas responsables de la Caja General y Contabilidad para el control de las finanzas del Programa Agrícola y además pone a disposición los locales para la capacitación campesina.



Asimismo, asume la logística del Programa, se ocupa de la información y la coordinación de los proyectos en las parroquias implementadoras y las Cáritas diocesanas.

El aporte de la contraparte se calcula en US\$ 100,000.00 para estos tres años.

► Recursos solicitados del KFS

En el Cuadro 2 se incluyen los recursos necesarios para llevar a cabo el programa durante los próximos tres años. Se incluyen ocho rubros en US\$ y el presupuesto total asciende a US\$ 1,132,993.00

**Cuadro 2. Fondos requeridos de KFS en US\$ (1996-1999)**

<b><i>PARTIDAS (Concepto del gasto)</i></b>	<b><i>US\$</i></b>
<i>01. Gastos en planificación</i>	<i>6,000</i>
<i>02. Personal</i>	<i>340,200</i>
<i>03. Gastos adicionales en personal (p.e.: selección de personal, contribuciones sociales, suplementos, etc.)</i>	<i>36,450</i>
<i>04. Terreno, contrucciones (Este rubro será dedicado al establecimiento de viveros y plantaciones forestales)</i>	<i>10,000</i>
<i>05. Inversiones (Material, maquinaria, implementos... Incluye compra de implementos agrícolas y otros)</i>	<i>7,500</i>
<i>06. Transporte, movilizaciones</i>	<i>69,973</i>
<i>07. Gastos corrientes (Piezas de repuesto... incluye repuestos, reparaciones, mantenimiento vehículos)</i>	<i>27,289</i>
<i>08. Gastos en formación/capacitación (Seminarios, cursos, becas, etc.)</i>	<i>54,000</i>
<i>09. Medidas financieras (créditos, fondo de crédito rotativo)</i>	<i>445,330</i>
<i>10. Administración</i>	<i>76,000</i>
<i>11. Imprevistos, inflación</i>	<i>60,251</i>
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>1,132,993</i></b>



## **Anexo 7**

## **Técnica Visión-Misión**

**Byron Miranda Abaunza<sup>15</sup>**

### **VISION**

**¿Atributo sólo de grandes líderes?**

**Cierto,**

**¿las personas comunes no tienen visión o no la necesitan?**

### **CARACTERISTICAS**

- **Posición futura que se desea.**
- **No es proyección del presente.**
- **Es la creación de una condición futura distinta.**

**Capacidad de imaginar y perfilar los escenarios a los que se quiere llevar a la institución.**

### **¿QUE ES VISION?**

**Es el viaje de lo conocido a lo desconocido, creando el futuro por medio de un montaje de hechos reales, esperanzas, sueños, peligros y oportunidades.**

**Valorarse a uno mismo y a la vez subordinarse a propósito y principios más elevados, es, paradójicamente, la esencia del más alto humanismo y la base del liderazgo efectivo.**

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

**De la Visión-Misión se derivan los objetivos estratégicos que permitirán hacer realidad los escenarios futuros visualizados, así como el proyecto para implementar cada uno de ellos.**

**Visión del futuro más capacidad para contruir con ella la nueva realidad ... clave del éxito.**

**La intensidad del deseo de que ocurra un cambio está condicionado:**

- **Inconformidad con la situación actual.**
- **Claridad y entusiasmo con que se ve la situación propuesta.**
- **Acuerdo y entusiasmo por el plan para implementarlo.**

**Las necesidades de conocimiento se pueden resolver con capacitación, pero los aspectos emotivos requieren el uso de otros métodos, el más poderoso es la participación en su elaboración.**

---

<sup>15/</sup>

*Coordinador Regional del Proyecto IICA-Holanda/LADERAS C.A.*



Participar en la elaboración de la Visión-Misión, Planificación,, la participación conduce a asumir parte de la paternidad del cambio y crear el compromiso de propiciar ese cambio.

Alta o baja eficiencia de un proyecto depende del grado de entusiasmo y conocimiento con que trabaje su personal.

## **PLANIFICACION PARTICIPATIVA**

La planificación participativa favorece el éxito de proyectos.

Si la definición de la Visión-Misión es atractiva para cada participante, el efecto natural será despertar su orgullo de pertenecer a una empresa valiosa.

La Visión-Misión cumple el significativo papel de hacer que todos los miembros tomen conciencia de que su trabajo trasciende el devenir diario para encaminarse a un destino distinto y superior a lo logrado hasta hoy.

Ejemplos:

**VISION** Ser un centro de cooperación técnica, en la frontera del conocimiento, generando acciones innovadoras que permitan a la agricultura en América Central insertarse exitosamente en la economía mundial

**MISION** Educar a la población.

Calzar con total satisfacción a todos nuestros clientes.



Esta primera edición de 100 ejemplares  
se terminó de imprimir en las Talleres de  
Ediciones Culturales Publicitarias S.A.,  
EDICPSA, San Salvador, El Salvador,  
en el mes de Agosto de 1966.

