



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRICOLA**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA**

**Trabajo Final para optar al título de Master en  
Economía y Desarrollo Territorial.**

**“Memorias de prácticas profesionales efectuadas en la Asociación de  
Ganaderos de Nagarote, ASOGANA.”**

**Elaborado: Walter A. Quintana Pérez.**

**Tutora: M.Sc. Ana Lissette Amaya L.**

**Asesor: Lic. Denis Roa.**

**Enero, 2016**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo...

A Dios por darme la oportunidad de terminar una meta más en mi vida a pesar de todos los obstáculos presentados y pruebas que supere.

A mis padres, **Lucila Salvadora Pérez** y **Juan Quintana Tórrez**, por animarme a ser cada vez mejor y ser un apoyo incondicional en todas las aventuras de mi vida.

A mi esposa, mi compañera, mi amiga, mi colega, mi maestra **Anielka Pérez Picado**, por ser esa voz crítica y objetiva; además de ser mi principal acompañante y motivadora para cumplir todos mis logros.

## **AGRADECIMIENTO.**

Gracias...

A mis padres por apoyarme siempre y nunca dejar de creer en mí.

A mi compañera de aventura porque su ejemplo es la mejor motivación que pudo ofrecer, además de darme la oportunidad de vivir mi sueño junto a ella.

A **Dean Gilge** y **Matt Rhody** representantes de **Cooperativa de Recursos Internacionales** que a través de su gestión obtuve financiamiento para los estudios de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial.

A la **Asociación de Ganaderos de Nagarote** por haberme dado la confianza y la oportunidad de trabajar con ellos y sobre todo agradezco la buena voluntad mostrada hacia mi persona.

A la profesora **Ana Lisette Amaya** por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo, contribuyendo grandemente a mi formación.

A **Rosita** secretaria de la oficina del departamento de Economía Agrícola de la UNAN-Managua, porque siempre tuvo una sonrisa que regalarme, cada uno de los días de clase, que hicieron de ese día un mejor día.

A todos mis amigos y amigas que me apoyaron y estimularon para finalizar mi Maestría, ellos también son parte de este éxito.

## **SIGLAS**

ASOGANA	Asociación de Ganaderos de Nagarote.
CAL	Centro de Acopio de Leche.
CDP	Programa de Desarrollo Cooperativo por las siglas en ingles.
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario.
CESA	Centro de Servicios Agropecuarios.
CRI	Cooperativa de Recursos Internacionales por siglas en ingles.
FAGANIC	Federación de Asociaciones Ganaderas de Nicaragua.
FODA	Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
MEDT	Maestría en Economía y Desarrollo Territorial.
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y asociativa
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio.
ONG	Organismo No Gubernamental.
UCAL	Unión de Centro de Acopio de Leche del Occidente. R.L.
UNAN-Managua	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua.
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Capítulo 1 La Organización y su Entorno.....	2
1.1. Coordinaciones con CRI.....	4
1.2. Estructura organizativa de la empresa Asogana .....	5
1.3. El portafolio de negocios de Asogana .....	7
1.4. Coordinación interna Asogana – MEDT .....	9
Capítulo 2 Detalle de las Actividades Realizadas .....	11
2.1. Selección de la Asociación de Ganaderos de Nagarote como empresa receptora de las practicas MEDT.....	11
2.2. Selección y definición del trabajo final a realizar en el periodo de agosto 2014 a diciembre 2014. ....	12
2.3. Actividades de Coordinación para la ejecución de las prácticas.....	13
2.4. Elaboración de diagnóstico institucional .....	17
2.5. Entrevistas y grupo focal .....	17
2.6. Revisión y ordenamiento de la información .....	20
2.7. Análisis de la información y presentación de los resultados .....	21
Capítulo 3 Resultados Obtenidos .....	24
Capítulo 4 Relación entre el Contenido del Master y las Prácticas.....	29
Capítulo 5 Opinión Personal Sobre la Importancia de lo Realizado para la Organización.....	33
5.1. Mi aprendizaje.....	36
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.....	37
6.1. Conclusiones.....	37
6.2. Recomendaciones .....	40
Referencias bibliográficas .....	42
Anexos.....	43
Anexos 1. Ilustraciones.....	43
1. Introducción.....	48
2. Objetivos .....	50
2.1. Objetivo General: .....	50
2.2. Objetivo específicos:.....	50
3. Eje de la sistematización. ....	50

4.	Justificación .....	51
5.	Marco Referencial .....	52
5.1.	Actores externos para el desarrollo local .....	52
5.2.	Empresas de carácter social y su aporte en el desarrollo de los territorios. ....	55
5.3.	La sistematización de experiencias y la investigación, encuentros y diferencias. ....	58
6.	Metodología de la Sistematización .....	61
6.1.	Contexto de la experiencia .....	67
6.1.1.	Antecedentes de la asociación de ganaderos de Nagarote, ASOGANA. ....	67
6.1.2.	Socios .....	68
6.1.3.	Programa de Desarrollo Cooperativo CDP.....	68
6.2.	Primera etapa de la sistematización: Situación Inicial. ....	70
6.2.1.	La experiencia del CDP con ASOGANA. ....	70
6.2.2.	Inicio de la relación del proyecto CDP y Asogana. ....	71
6.3.	Segunda etapa de la sistematización: situación de intervención.....	71
6.3.1.	Primer congreso Ganadero de Cooperativas Lácteas de Nicaragua. ....	72
6.3.2.	Elaboración Plan estratégico ASOGANA 2013-2019 .....	72
6.3.3.	Taller de actualización Ley de concertación Tributaria y Contabilidad en empresas de carácter social.....	73
6.3.4.	Capacitaciones y elaboración de Herramientas para la mejora de la gestión empresarial. ....	74
6.3.5.	Ferias ganaderas.....	75
7.	Resultados de la Experiencia.....	76
7.1.	Elementos que obstaculizaron la experiencia.....	77
7.2.	Elementos que facilitaron la experiencia.....	81
8.	Lecciones Aprendidas.....	83
9.	Conclusiones.....	89
10.	Recomendaciones .....	92
10.1.	Recomendaciones en aspectos organizativos.....	93
10.2.	Recomendaciones en aspectos administrativos gerenciales.....	94
10.3.	Recomendaciones en aspectos estratégicos.....	95
10.4.	Recomendaciones para agentes externos.....	96
	Referencias bibliografía.....	98

Anexos..... 100

# **Memorias de prácticas Maestría en Economía en Desarrollo Territorial**

## **Resumen ejecutivo**

La Asociación de Ganaderos de Nagarote (Asogana) fue la organización seleccionada para brindar los servicios profesionales como estudiante de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial (MEDT). La MEDT planteaba como requisito para la culminación de estudios realizar prácticas profesionales en organizaciones locales de los territorios con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en los módulos estudiados.

Las prácticas tuvieron una duración de 6 meses; periodo dentro del cual se desarrollaron labores de apoyo a Asogana y se elaboró una sistematización de experiencias de la asociación de ganaderos de Nagarote.

En esta memoria se describe y ordena cronológicamente los acontecimientos vividos para la realización de las practica profesionales, además se establecen las pautas que se dieron para la selección de la organización colaboradora; los acuerdos y convenio firmados entre los interesados, así como algunas situaciones particulares que se dieron en el periodo de intervención de las prácticas profesionales. Esta memoria muestra de forma escrita los mecanismos y herramientas metodológicas utilizadas en el período de colaboración con la Asociación de Ganaderos de Nagarote.

La memoria también muestra los resultados obtenidos en la realización de esta experiencia, así como las situaciones que incidieron de forma positiva o negativa. Por otro lado la memoria hace una exposición de la relación existente entre el contenido de la MEDT y la utilidad de estos en la maestría aplicación de estos en la relación de colaboración con ASOGANA. En el documento también se expone el contexto actual de las organizaciones locales evidenciando la poca vinculación existe con el sector universitario.

El producto de las prácticas profesionales fue una sistematización de experiencias realizada en Asogana y tuvo como propósito determinar cuáles fueron las causas que afectaron la participación de los socios de Asogana en las actividades, planificadas por el programa de desarrollo cooperativo (por su siglas en inglés, CDP); con el fin de poder encontrar alternativas de solución que facilitaran la aplicación de nuevas estrategias que favorezcan la participación de los socios, y por otro lado poder fortalecer las relaciones de los directivos-socios-proveedores-cooperantes (instituciones del gobierno y/o ONG), con el fin de hacer de la Asociación de Ganaderos de Nagarote una organización sólida en participación del sector ganadero, sólida económicamente y de igual manera en sus relaciones con la comunidad.

## **Introducción**

Este documento contiene los resultados y memorias de las prácticas profesionales realizadas en la Asociación de Ganaderos de Nagarote, ASOGANA, como parte del programa de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial, para la culminación de cursos y elaboración de trabajo final para optar al título de Máster en Economía y Desarrollo Territorial.

Las prácticas profesionales forman parte de un acuerdo entre la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua y ASOGANA, en el contexto del desarrollo de un trabajo final de curso de la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial. Las prácticas se realizaron a partir del mes de agosto 2014 a enero 2015, periodo en el cual se realizaron diferentes actividades en la Asociación de Ganaderos de Nagarote.

Las prácticas tuvieron varias etapas y en cada una de ellas se realizaron diferentes actividades con los representantes de Asogana, como participación en reuniones de la junta directiva, asistencia en asambleas extraordinarias de socios, elaboración de un diagnóstico de la organización y otras actividades que se mencionan en el desarrollo del documento.

Las actividades de apoyo estuvieron principalmente enmarcadas a fortalecer los componentes organizativos de Asogana y mejorar la gerencia de operaciones de la misma organización, estos son pilares fundamentales en el crecimiento de toda empresa.

La intervención que se diseñó para apoyar el desarrollo de estos dos componentes de la organización fue en común acuerdo entre la junta directiva y mi persona, con el objetivo de dar respuesta a una problemática existente en la asociación de ganaderos, particularmente “la poca participación de los socios en las actividades de la organización”.

Esta problemática de la asociación de ganaderos de Nagarote, según mi experiencia laboral, es una de las deficiencias más comunes de las organizaciones gremiales en los sectores productivos del país, por lo cual el análisis y estudio de la baja participación de los socios de Asogana, es de mucha importancia para aportar alternativas de solución a la organización, además que puedan ser replicadas en otras organizaciones similares.

Este documento de memoria de prácticas desarrolladas en la asociación de ganaderos de Nagarote contiene seis capítulos, siendo el primero de ellos referido a la organización, su estructura y funcionamiento; continuando en el capítulo dos en el cual se describen cronológicamente todo el proceso de ejecución de estas actividades enmarcadas dentro de prácticas profesionales prestadas a Asogana.

En los siguientes dos capítulos se hace referencia de los resultados de las prácticas, su aporte a la organización y posteriormente se hace un relato de la relación existente entre las prácticas y el contenido del master.

Los últimos dos capítulos del documento se hace una análisis crítico a nivel personal de sobre la importancia de las prácticas para la organización Asogana y la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría, además se realizan conclusiones y recomendaciones para un mejor desarrollo de las prácticas de Maestrías en Economía y Desarrollo Territorial en futuras experiencias.

## **Capítulo 1 La Organización y su Entorno**

La empresa seleccionada como receptora de las prácticas profesionales, como se ha mencionado anteriormente, fue la Asociación de Ganaderos de Nagarote (ASOGANA) una organización gremial que es merecedora de mucho reconocimiento en el municipio de Nagarote y a nivel nacional.

Asogana es una organización sin fines de lucro, ubicada en el municipio de Nagarote, departamento de León, a 45 km de la capital. La asociación fue fundada en 1991. Desde sus inicios hasta la actualidad esta organización es la principal promotora del desarrollo de la ganadería de esa municipalidad.

Actualmente la asociación está formada por 64 socios ganaderos, según los libros de inscripción de socios. ASOGANA forma parte de otras organizaciones de segundo nivel como la Federación de Asociaciones Ganaderas de Nicaragua (FAGANIC), y la Unión de Centros de Acopio de leche de Occidente UCAL, R.L..

Asogana es una empresa de carácter social y está constituida como una asociación sin fines de lucro, que era normada por el Ministerio de Gobernación hasta marzo 2014 y de esa fecha en adelante es rectorada por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) según lo señalado en la reforma a la ley 849, ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua, Asamblea Nacional, 2014.

La ley 849, ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua establece en su artículo 39, (2014) que los entes empresariales gremiales que obtuvieron su personalidad jurídica conforme a la legislación vigente y que están inscrita en el Departamento de Registro y Control de Asociaciones del Ministerio de Gobernación, como asociaciones sin fines de lucro, deberán inscribirse en el Registro de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Empresariales, del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, pasando las asociaciones ganaderas al MIFIC.

Asogana a lo largo de su historia ha cultivado y desarrollado una prestigiosa imagen como organización gremial del sector ganadero del municipio de Nagarote, este reconocimiento le ha dado oportunidades de participar en diferentes programas de apoyo al sector ganadero por mencionar algunos de estos programas:

- Fondo de desarrollo lechero impulsado por el Instituto de Desarrollo Rural. Periodo de 1996 al 2000.
- Cuenta reto del Milenio con su componente de proyectos de negocios rurales. Periodo de 2007 al 2010.
- Programa de Reconversión Competitiva de la Ganadería Bovina de Nicaragua. Periodo de 2011 al 2013.
- Programa de Desarrollo Cooperativo (CDP) auspiciado por la Agencia Americana de Desarrollo Internacional (USAID) y ejecutado por la Cooperativa de Recursos Internacionales (CRI). Periodo de 2011 al 2015.

Todos estos programas han sido parte de los acuerdos de colaboración que Asogana ha firmado con diferentes organizaciones en búsqueda del desarrollo del sector ganadero del municipio de Nagarote.

### *1.1. Coordinaciones con CRI*

Asogana como empresa de carácter social elaboró con el apoyo de la Cooperativa de Recursos Internacionales (CRI), empresa estadounidense, el plan estratégico Asogana 2013 – 2019, en este plan se definieron líneas estratégicas de desarrollo que favorecieran el crecimiento de la organización en beneficios de los ganaderos del municipio de Nagarote.

El plan estratégico realiza las siguientes declaraciones de su misión y visión.

Misión:

Somos una Asociación que oferta leche fría de calidad al mercado industrial nacional, promoviendo la rentabilidad así como el desarrollo asociativo, competitivo y sostenible de los pequeños y medianos productores organizados en torno a ella.

Visión:

Al 2019 ser reconocida como una Asociación líder en comercialización de leche fría con calidad, competitiva, sostenible, articulada al mercado nacional y comprometida con el desarrollo de la ganadería especializada de nuestros proveedores, estimulando la creación de alianzas de asociatividad con los diferentes actores de la cadena láctea.

Fuente, ASOGANA (2013). Plan estratégico 2013 – 2019.

### *1.2. Estructura organizativa de la empresa Asogana*

En su estructura orgánica Asogana tiene como máxima autoridad la asamblea general de socios y por debajo de la asamblea de socios esta una junta directiva compuesta por un presidente, un secretario, un tesorero, un fiscal, tres vocales y un consejero (este es el presidente del periodo anterior). Este es el órgano de dirección y administración de los recursos de la asociación, sus obligaciones están directamente relacionadas al desarrollo de la organización.

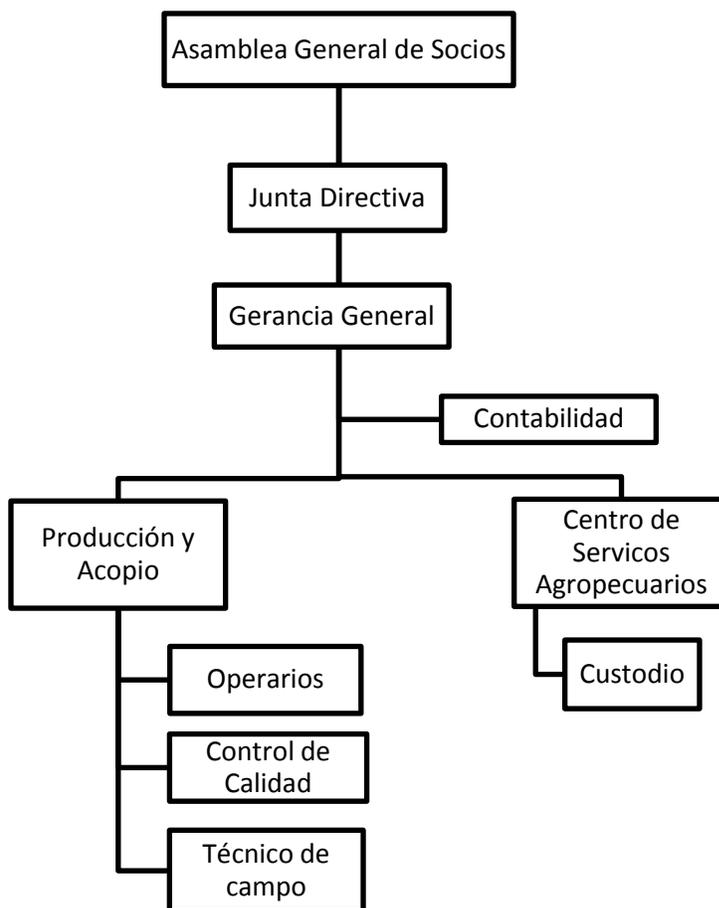
A lo interno de la organización también existen comités de trabajos provisionales que son los encargados de gestionar y organizar ciertas actividades o eventos de carácter temporal, por ejemplo la feria ganadera o seguimiento a los proyectos de cooperación. En estos comités, uno o dos miembros de la junta directiva fungen como coordinadores de la comisión de trabajo.

Asogana también posee una gerencia general, la cual es responsable de las operaciones y el buen funcionamiento de los proyectos en curso de la asociación de ganaderos. Al mando de la gerencia está el portafolio de negocios de la asociación, el cual lo integran los siguientes componentes:

- Centro de Acopio de Leche (CAL)
- Centro de Servicios Agropecuarios (CESA)

Asogana posee dentro de su estructura organizativa un organigrama que compone los diferentes niveles de jerarquía existente en la organización:

Figura N° 1. Organigrama de la asociación de ganaderos de Nagarote.



Fuente: ASOGANA 2013. Plan estratégico Asogana 2013 – 2019.

La asociación está integrada por un grupo heterogéneo de productores ganaderos, entre sus características destacan: productores de explotación láctea, cárnica; son productores con un promedio de alrededor de 50 mz de terreno, con pastos naturales y pocas áreas de pastos mejorados; productores con un hato de ganado bovino en promedio de 40 a 55 cabezas de ganado bovino, el sistema de manejo es de doble propósito, con poca tecnología y baja inversión; los índices productivos de las fincas son bajos, los promedios de producción oscilan entre 3.5 y 4.5 lt de leche lt/vaca/día y el intervalo parto-parto es de 18 a 20 meses; edad al

primer parto es de 32 a 36 meses según información facilitada por los directivos de Asogana.

Asogana establece como único requisito para afiliarse a la organización, según sus estatutos, que el productor debe poseer al menos una vaca y al menos una manzana de tierra de su propiedad, la Gaceta (1992). Los estatutos de esta asociación están vigentes desde 1992, no han sufrido modificaciones.

### *1.3. El portafolio de negocios de Asogana*

Históricamente Asogana ha funcionado como una empresa de carácter social que brinda y oferta servicios a los ganaderos. Como se mencionó anteriormente, dentro del portafolio de negocios de Asogana se ofrecen los siguientes servicios:

- Servicio de comercialización de leche como principal actividad económica, a través del CAL.
- Servicios de venta de insumos alimenticios y veterinarios a través del CESA.

Otras actividades generadoras de ingresos son:

- Feria ganadera.
- Alquiler de espacios de almacenaje de alimentos.
- Alquiler de corrales para venta y carga de animales.
- Servicio de asistencia técnica

**CESA:** entre los servicios que se ofertan se destaca la venta de insumos alimenticios y veterinarios, así como alquiler de corrales

**CAL:** desde el 2010 ofrece el servicio de comercialización de leche fría a la industria nacional (actualmente vende su leche a la empresa Eskimo). Asogana inició labores de acopio de leche en agosto de 2010, siendo el último centro de acopio en construirse con el apoyo de la fundación Cuenta Reto del Milenio en la

región de Occidente de Nicaragua. Tiene como promedio de acopio de leche en periodo de verano de 600 lt/día y en invierno de 1300 lt/día.

El centro de acopio de leche de Asogana posee gran potencial de crecimiento y desarrollo para la región del occidente del país, primero por la significativa actividad ganadera que se realiza en el municipio de Nagarote con un total de 33,739 mz de pastos cultivados y naturales representando 54.65% del total del área de las explotaciones agropecuarias del municipio de Nagarote según datos del último censo agropecuario realizado en 2011; por segundo lugar están las ventajas geográficas de la asociación de ganaderos de Nagarote, ubicada más cerca de los centro de procesamiento industrial que se sitúan en la capital a 45km de distancia y 30 a 50 minutos de tiempo de viaje; y en tercero lugar tiene a su favor ventajas culturales al ser reconocido Nagarote como la cuna del quesillo producto derivado del procesamiento lácteo.

En datos generales Nagarote es una importante zona de explotación de ganado bovino en el occidente del país, a como lo refleja el último censo agropecuario nacional, CENAGRO (2011), ubicando a Nagarote solo por debajo de León y Larreynaga en número de cabezas de ganado bovino entre los municipio del departamento de León.

Aunque la asociación realiza otras actividades, además del CESA y el CAL, que generan ingresos, en esta ocasión solo se hará referencia a la feria ganadera anual, por ser su tercera actividad económica importante. La feria es considerada una de las más importantes en la región de occidente y cuenta con una alta asistencia de productores ganaderos, criadores de ganado de raza de leche y carne. Constituye un encuentro dinamizador de las relaciones entre los bancos, casas comerciales, proveedores de servicios, proyectos de cooperación y los ganaderos.

La feria anual ganadera de Asogana ha obtenido el reconocimiento por parte de la junta directiva en pleno de la federación de asociaciones ganaderas de Nicaragua FAGANIC, haciendo que sesione el día de la inauguración en Nagarote.

Por otro lado, Asogana es miembro activo de FAGANIC y unión de centros de acopio de leche del occidente R.L. UCAL, y le ha facilitado realizar alianzas de trabajo y negocios con otras instituciones de gobierno, organismos no gubernamentales y casas comerciales.

#### *1.4. Coordinación interna Asogana – MEDT*

Para seleccionar la Asociación de Ganaderos como la organización donde se desarrollaría la experiencia práctica de la Maestría incidieron los siguientes factores:

Es una organización con la cual yo sostengo relaciones laborales desde 2007, lo que ha permitido cimentar muy buenas relaciones con la empresa, además de tener un conocimiento amplio de las distintas acciones que se han desarrollado dentro de la asociación

Un segundo factor que incidió en la elección es mi experiencia laboral en el sector ganadero de Nicaragua, lo cual permite tener un panorama general del contexto ganadero a nivel de país.

La selección de ASOGANA también estuvo influenciada por la ubicación geográfica de la organización, esto facilitaría las visitas y los trabajos de campo.

Al momento de establecer relaciones con la junta directiva y exponer el trabajo que se pretendía implementar en conjunto con la asociación, la junta directiva asignó al administrador de la asociación de ganaderos, Lic. Denis Roa, como el tutor para colaborar en el desarrollo de este trabajo. A pesar de designar al

administrador, las actividades siempre fueron consultadas con la junta directiva y los mismos directivos también fueron participes de las labores que se realizaron en lo interno de la asociación.

Es oportuno mencionar que el administrador que se asignó como tutor tenía poco tiempo de haberse incorporado a la asociación cuando se sostuvo el primer acercamiento con Asogana, por tal razón la junta directiva asignó al secretario de la Junta Directiva, señor Otoniel Baca, para colaborar en cualquier otro tema que no fuera del dominio de administrador.

El Lic. Roa como profesional es graduado de la carrera de contaduría pública y finanzas en la UNAN-Managua, se ha desempeñado en diferentes empresas de comercio, previo a ingresar a Asogana se desempeñó en la empresa láctea La Completa. El Lic. Roa en Asogana es responsable de la gerencia y administración de las operaciones de la Asociación de Ganaderos, dentro de sus responsabilidades podemos mencionar las siguientes:

- \* Responsable del seguimiento al control de calidad de la leche que se recibe en el centro de acopio de leche.
- \* Responsable de manejo y control de venta de productos y servicios a los ganaderos socios y público en general.
- \* Control de gastos y pagos a proveedores (casas comerciales y productores de leche), etc.
- \* Responsable de emitir informenes financieros.
- \* En coordinación con una comisión de trabajo de la junta directiva, es responsable de las relaciones con agencias e instituciones de cooperación y es puente de comunicación entre Asogana y otras organizaciones.

El Lic. Roa es un eslabón fundamental para el desarrollo de las operaciones de la Asociación de Ganaderos de Nagarote, a pesar de su juventud la experiencia en

otras organizaciones le ha permitido desempeñar el puesto de trabajo satisfactoriamente, según lo expresan los directivos de la asociación.

## **Capítulo 2 Detalle de las Actividades Realizadas**

En este capítulo se describe de una forma detallada de cada una de las actividades realizadas en el periodo de prácticas haciendo una documentación cronológica de los eventos que se dieron durante el periodo de prácticas y que tuvieron relevancia en el desarrollo del trabajo con la asociación de ganaderos.

### *2.1. Selección de la Asociación de Ganaderos de Nagarote como empresa receptora de las practicas MEDT.*

Previo a seleccionar la empresa en el transcurso de la maestría se sugirió la selección de un municipio en el cual sería objeto de estudio en el desarrollo de las asignaturas de la maestría. Posteriormente se orientó la selección de una empresa, institución u organización local que estuviera vinculada al desarrollo territorial del municipio, como parte de este proceso de reconocimiento de los territorios se seleccionó el municipio de Nagarote, en el cual se eligió a la Asociación de Ganaderos de Nagarote.

En la selección se tomaron en cuenta varios aspectos en principio se pedía que fuera un actor local reconocido; facilidad de acceso para poder hacer visitas a la organización; un tercer aspecto era el papel que desempeña en la economía local del municipio; además la accesibilidad de la organización a establecer acuerdos de colaboración y por último los años de conocimiento y trabajo con esta organización por parte de mi persona. Todos estos fueron las valoraciones realizadas para llegar a la efectiva selección de la Asogana como la empresa donde se desarrollaron las prácticas.

## *2.2. Selección y definición del trabajo final a realizar en el periodo de agosto 2014 a diciembre 2014.*

En el proceso de negociación con los directivos se fueron tomando todas las ideas de posibles acciones que se podrían realizar en el periodo de las prácticas profesionales, en este proceso se hicieron varias propuestas entre estas estaban:

- \* Elaboración de un plan de inversión, para la construcción de un parque de ferias.
- \* Plan de inversión para la construcción e instalación de establos para caballos.
- \* Plan de inversión para la instalación de una planta de procesamiento de lácteos.
- \* Plan de negocios para la compra de un molino y maquina mezcladora de granos.
- \* Proyecto de sistematización de experiencias.

Todas estas propuestas se discutieron una por una con los miembros de la junta directiva para analizar la viabilidad de cada una de las propuestas.

Finalmente se acordó que durante el período de prácticas se definiera como trabajo la propuesta aprobada a lo interno de la junta directiva que fue la elaboración de una sistematización de experiencias, aprovechando que esta organización estaba siendo beneficiada por un proyecto financiado por USAID y que lleva el nombre de Programa de Desarrollo Cooperativo CDP. Para alcanzar el objetivo propuesto para este tiempo, se procedió a elaborar un programa de actividades contaba en tres etapas esenciales, siendo el contenido de cada una de ellas, las que a continuación se detallan en este capítulo.

Uno de los motivos que inclinaron la balanza hacia la sistematización de experiencia y no a los otros proyectos, fue la viabilidad financiera que poseía en ese momento la Asociación de Ganaderos de Nagarote.

Partiendo del problema más apremiante para los directivos que es la baja “participación de los socios”, más allá de la situación económica, era de vital importancia tomar acciones ante esta situación. Uno de los objetivos del trabajo de sistematización fue identificar esas situaciones que han hecho que en la asociación la participación de los socios haya disminuido en los últimos años.

Posterior al proceso de discusión y negociación con los socios se realizaron las primeras sesiones de trabajo normalmente con el tutor asignado por Asogana, cabe mencionar que en el periodo de tiempo que se estaba previsto realizar las primeras reuniones grupales, se presentó un fenómeno ambiental, el terremoto de Nagarote el 10 de abril 2014, que afectó las fechas y la puesta en marcha de este proceso de trabajo con la organización. Situación que fue superada pero tuvo su efecto en los tiempos de elaboración del proceso de sistematización.

Otro de los objetivos de la sistematización era realizar aportes a la asociación utilizando las experiencias vividas en el proyecto CDP y rescatar algunos los aprendizajes obtenidos en este proceso, con el propósito de generar estrategias de desarrollo más eficientes y mejorar la participación de los socios en las actividades de Asogana.

### *2.3. Actividades de Coordinación para la ejecución de las prácticas*

Una de las actividades iniciales fue dialogar y negociar con la empresa Asogana, cuáles serían los beneficios y objetivos de las prácticas profesionales de la Maestría de Economía y Desarrollo Territorial. Este proceso, en el caso de la Asociación de Ganaderos, fue largo y muy pausado por diferentes razones las cuales se relatan en este documento.

Se realizaron alrededor de 6 reuniones con los miembros de la junta directiva donde se explicó el propósito de las prácticas y cómo estas podrían aportar a la organización, en medio de este proceso de dialogo con la junta directiva se realizó un sondeo de los principales problemas que atravesaba la asociación. Posteriormente se utilizó la información recolectada en el sondeo con la junta directiva para definir algunos punto relevantes y seguido se hizo uso de la herramienta de lluvia de ideas y algunas actividades de trabajos de grupo para definir la actividad que se realizaría en las prácticas. De esta forma se logró identificar la problemática más apremiante a lo interno de la organización.

En este periodo se asesoró a la junta directiva orientándoles y ayudándoles a elaborar agendas de trabajo de acuerdo a las problemáticas ya que en muchas de las ocasiones que se reúnen, se pierden la perspectiva y el enfoque de las tareas que están pendiente, para tal tarea se diseñó un modelo de agendas de trabajo que facilitara mejor el control de los acuerdos de las reuniones y se asignó al secretario y gerente para actualizar esta agenda constantemente. Por otro lado, se colaboró en dar un mejor orden a la presentación de informes de parte de la gerencia y de la junta directiva. Estas actividades se realizaron previamente a la implementación formal de las prácticas, formaron parte de un proceso de acercamiento que permitiera estrechar las relaciones de colaboración y definir cuál sería la actividad más estratégica a implementar.

En este periodo los acercamientos con los directivos de Asogana fueron irregulares ya que se efectuaron desde los finales del 2013, pero estos se vieron interrumpidos por las elecciones que realizan la organización. A inicio del 2014 se realizó otra entrevista con la empresa, en particular con la junta directiva y se dialogó sobre cuáles serían los alcances del trabajo, además se realizó un proceso de negociación para poder tener acceso a la información de ellos y por otro lado estas reuniones tenían el propósito de poder decidir cuál sería el trabajo a realizar con este grupo.

En las reuniones con los directivos normalmente estaban presentes la mitad de los directivos, muy pocas veces en su totalidad, para poder tomar notas de las impresiones de todos los directivos.

En el proceso de negociación Asogana mencionó que ellos estaban atravesando una situación económica muy delicada consecuencia de una malversación de fondos, esto dificultaba que ellos pudieran responder a compromisos económicos con los socios y proveedores de productos (insumos alimenticios y veterinarios), por tal razón Asogana únicamente podría apoyar en el desarrollo del trabajo de investigación, en información, tiempo, espacios para reuniones, disponibilidad de los directivos y cualquier otra acción que no involucre un gasto adicional a la organización. Lo cual fue aceptado sin mayores inconvenientes, pues este estudiante de maestría no pretendía recibir ningún otro tipo de beneficio.

En esta etapa de las prácticas se realizó una propuesta de plan de trabajo, para la realización de un trabajo de sistematización de experiencias, el cual fue consultado, retroalimentado y aprobado por el tutor asignado por Asogana el Lic. Roa.

El plan de trabajo que se propuso tenía una duración de 5 meses de intervención, de agosto a diciembre 2014, en el plan se establecen las actividades a realizarse, así como los tiempos propuestos de ejecución. La ejecución del plan de trabajo no pudo realizarse en los tiempos previstos de un inicio por lo que tomó un mes más la finalización del trabajo planificado con la Asociación de Ganaderos de Nagarote.

Cuadro N° 1. Cronograma de actividades.

Cronograma de actividades MEDT 2014.																				
Actividades a realizar	Agosto			Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
	10--16	17--23	24--30	31--06	07--13	14--20	21--27	28--04	05--11	12--18	19--25	26--01	02--08	09--15	16--22	23--29	30--06	07--13	14--20	21--27
<b>Fase 1</b>																				
Diagnóstico de la situación actual de Asogana																				
Recolección de información escrita de asogana (archivos de Asogana)																				
Recolección de información Fuentes externas (proyectos, instituciones, web)																				
Revisión bibliográfica "Sistematización de experiencias"																				
Desarrollo propuesta Metodologica																				
Entrevista a directivos de Asogana																				
Entrevista a colaboradores de Asogana																				
Grupo Focal (de ser necesario)																				
<b>Fase 2: Procesamiento y levantamiento de Información</b>																				
Procesamiento y ordenamiento de la información																				
Procesamiento de entrevistas y grupos focales.																				
<b>Fase 3: Analisis de la informacion y redaccion de reporte de investigación</b>																				
Analisis de los principales hallazgos																				
Analisis de las aprendizajes de la experiencia sistematizada																				
Analisis y desarrollo de recomendaciones																				
<b>Fase 4: Entrega de resultados de Investigación</b>																				
Elaboración de informe Final de la investigación.																				
Compartir los resultados de la experiencia sistematizada																				

#### *2.4. Elaboración de diagnóstico institucional*

En el diagnóstico se hizo uso de algunos documentos que posee la institución, sobre todo documentos de carácter empresarial, libro de acta, informes financieros, lista de inscripción de socios, estatutos de la asociación, acta de constitución, acuerdos de trabajo, etc. Para realizar el diagnóstico se aplicó el análisis FODA (fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas), en el cual se evidenciaron las fortalezas y debilidades de la organización, además de algunas problemáticas que no son tan visibles, pero sí sensibles en el funcionamiento de la organización.

Durante la revisión documental de la información facilitada por la organización, inicialmente se tuvo inconvenientes, ya que no se realizó una buena selección de la información de verdadera utilidad para el trabajo provocando un reajuste en los tiempos de ejecución de las actividades.

Para realizar el diagnóstico se contó con la participación de miembros de la junta directiva y la gerencia de Asogana, con quienes se actualizaron y modificaron las situaciones expuestas en el análisis FODA de la organización.

La participación de la gerencia de la asociación y los directivos en este punto fue clave para solucionar la duda de ¿Realizar una sistematización contribuirá a dar respuesta a la problemática actual de la organización?

#### *2.5. Entrevistas y grupo focal*

Dentro del plan de sistematización que se elaboró, se estableció que se debía hacer un plan de entrevista a personas claves, quienes pudieran suministrar información para la construcción de la sistematización de experiencias. Este proceso de selección de los entrevistados, se realizó en conjunto con el tutor de la práctica el Lic. Denis Roa y el secretario de Asogana el señor Otoniel Baca, en

conjunto se determinaron los criterios de selección. Entre los criterios definidos están que entre los entrevistados deberían ser miembros de la directiva, trabajadores de Asogana, sus socios, los proveedores de leche y agentes externos como los representantes de la Cooperativa de Recursos Internacionales (CRI) la cual estaba ejecutando el proyecto que se sistematizaría.

Los criterios de selección de las personas fueron los siguientes:

- a. Ser socio activo de la asociación o ser proveedor activo de leche por más de 1 año.
- b. Haber participado de las actividades de la organización en el periodo a sistematizar.
- c. Disponibilidad de colaboración con el trabajo de sistematización.

En el diseño de las preguntas elaboradas para las entrevistas, fueron preguntas de profundidad (Ver anexos); el objetivo principal era obtener información adicional, que los documento facilitados no mencionaba o no se estaba claro de cuales fueron los contextos de las situaciones descritas en los libros de actas y los informes facilitados.

En total se realizaron 10 entrevistas a profundidad utilizando la guía previamente diseñada, las entrevistas se repartieron de la siguiente forma tres directivos, dos socios, un proveedor de leche, un colaborador (administrador) y tres agentes externos pertenecientes al organismo de apoyo a Asogana. En las cuales se tomó nota de las declaraciones, además del uso de grabadoras.

A continuación se procedió al análisis de las entrevistas efectuadas, que dio información base para poder desarrollar un grupo focal con los mismos participantes previamente entrevistados.

El grupo focal se coordinó con los directivos y gerencia de Asogana, para esta actividad se tuvo la participación de 8 actores de Asogana, aunque cabe

mencionar que este se desarrolló con la ausencia de 3 de los entrevistados inicialmente y con la incorporación un directivo más, al grupo focal. En este momento se estableció como objetivo principal el profundizar en algunos temas identificados durante las entrevistas, además esta técnica del grupo focal tenía otro objetivo y era estimular la autocrítica y reflexión de los participantes para facilitar el proceso de reconstrucción de los eventos de la sistematización de experiencias.

Cabe mencionar que la técnica del grupo focal ofrece cierta información y elementos que colaboran con la construcción de la experiencia al facilitar un espacio de discusión entre los actores con el propósito de llegar acuerdos referentes a un tema en específico.

La metodología utilizada para la realización del grupo focal fue la propuesta por Pinilla, (2005) en la Guía metodológica “aprendiendo a sistematizar la experiencia: proyectos pilotos en las subcuencas de los hules, tinajones y caño quebrado, república de Panamá”, en la cual el objetivo principal es obtener información primaria sobre la experiencia del programa o proyecto que se sistematizará, a través de la realización de grupo focal con actores claves.

Por otro lado la técnica de los grupos focales se utiliza generalmente en investigaciones vinculadas a la medición de los niveles de satisfacción de usuarios(as), consumidores(as) o clientes de servicios, siendo esto conveniente teniendo en cuenta que el eje de sistematización es precisamente la participación de los socios en las actividades de Asogana.

Sin dejar mencionar que esta actividad del grupo focal también fue un proceso de entrenamiento para el gerente y los directivos, dado que nunca antes habían participado de un grupo focal de una sistematización de experiencias y fue un proceso de aprendizaje muy bueno según lo expusieron.

En el grupo focal con que se tuvo buena participación de los asistentes, como proceso se hizo uso de técnicas de captura de información (toma de notas, uso de rotafolio, grabadoras, fotografías) para dejar evidencia del trabajo realizado. Para organizar el grupo focal se contó con el apoyo de una asistente quien estuvo a cargo de algunas actividades logísticas. La moderación del grupo focal fue una responsabilidad total del estudiante de maestría.

### *2.6. Revisión y ordenamiento de la información*

Esta actividad se dividió en varias secciones por la característica de la propia organización en donde se recolectó la información, también se seleccionó información de agentes externos que trabajan con Asogana y paralelamente se realizó una revisión bibliográfica sobre sistematización de experiencias en grupos similares; trabajos de investigación afín al tema seleccionado; metodologías de investigación IAP (investigación acción participativa); etc.

Asogana a través del gerente y el secretario facilitaron la información y se procedió a realizar un análisis de los documentos entre estos estaban:

- Libro de actas de la asamblea de socios.
- Libro de acta de la junta directiva.
- Acuerdos con otros organismos e instituciones.
- Estatutos y reglamentos
- Estados financieros
- Plan Estratégico

Se hizo una selección y ordenamiento de estos documentos, se ordenaron cronológicamente por fechas y luego por área de trabajo. Se agruparon todos los documentos referentes a las actividades económicas de la asociación, otros a la participación de actividades (asistencias) como las asambleas y otros relacionados a las actividades con organismos e instituciones externas. Cabe mencionar que

los archivos de la asociación son bien deficientes y existe poca evidencia documental de las acciones realizadas.

Este proceso de revisión de información y ordenamiento fue el más largo, porque a pesar de que Asogana facilitó la información solicitada no fue tan fácil con los representantes de CRI que son los agentes externos colaboradores con Asogana, se tuvo que avanzar en los tiempo para posteriormente actualizar, ordenar e incluir nueva información.

Por otro lado en la revisión de bibliografía se hizo una búsqueda de trabajos similares con grupos de productores, lo que tomó más tiempo de lo esperado y abarcó mucho del periodo de las prácticas ya que se estuvo en una constante búsqueda de información actualizada. Se consultaron trabajos relacionados a temas como es sistematización de experiencias, metodologías de investigación, cooperativismo, empresas de carácter social, agentes externos y cooperación externa, experiencias de sistematización con grupos de productores, etc.

Este proceso de consulta de información fue un proceso que se fue enriqueciendo más y más a medida que se avanzaba con el trabajo porque se aprendió a discriminar la información que verdaderamente sería útil.

### *2.7. Análisis de la información y presentación de los resultados*

Una vez finalizadas las entrevistas y el grupo focal con los representantes de Asogana, se procedió al procesamiento y análisis de la información obtenida en estas actividades. Para este proceso de análisis se hizo uso de diferentes técnicas que propone Jara (2012), en su metodología de análisis de la información a través de la guía para la de sistematización de experiencias.

El análisis de los resultados fue un proceso de bastante lectura y crítica de los eventos desde un punto de vista imparcial y externo tratando de ser lo más justo

al momento de realizar las valoraciones de cada una de las problemáticas que se expusieron en el grupo focal, algunas de estas problemáticas fueron más fáciles de abordar que otras; ejemplo de algunos temas difíciles de discutir fueron:

- Menosprecio, por parte de algunos directivos, a los aportes brindados por mujeres que integraban la junta directiva. En este punto es meritorio mencionar que la ganadería ha sido considerada tradicionalmente como una actividad de hombres, sin embargo diferentes proyectos de colaboración han logrado evidenciar el alto impacto que tienen las mujeres en esta actividad económica
- La malversación de fondos por parte de familiares de directivos y socios.
- Posición de la junta directiva al momento de tomar medidas estricta con los directivos involucrados indirectamente en estas problemáticas

Fueron situaciones que tuvieron que abordarse con mucho cuidado, para evitar generar un ambiente hostil en el proceso del trabajo, tratando de propiciar espacio de discusión y análisis para poder llegar a las conclusiones y recomendaciones que aporta el documento de sistematización.

Algunos de los resultados obtenidos de este análisis eran esperados conforme a los comentarios previos en las entrevistas y grupos focales pero también se obtuvieron otros resultados que no se habían previsto.

Posteriormente a la organización del trabajo, se realizó una presentación del trabajo final a los directivos y algunos socios de Asogana, de los resultados obtenidos de la sistematización de experiencias y posterior discusión de los mismos. La actividad generó un enriquecido debate, permitiendo escuchar los distintos puntos de vista y percepciones de los asistentes. Se pudieron conocer las opiniones que estaban de acuerdo con los resultados planteados, así como quienes no coincidían con esas opiniones. Sin embargo, producto del debate propiciado se llegó a un consenso entre los directivos asistente a la presentación de los resultados de la investigación.

Como parte de los acuerdos previamente asumidos por Asogana y mi persona la organización es responsable del proceso de adopción y puesta en marcha de las recomendaciones de los resultados obtenidos en la sistematización de experiencias a lo interno de la asociación.

En este último punto todavía están en proceso de ejecución de las recomendaciones ya que uno de los objetivos de la nueva junta directiva es hacer cambios sustanciales en los procedimientos gerenciales y organizativos de Asogana, además se pretende utilizar este trabajo como punto de partida para realizar esos cambios.

Los directivos y gerencia están claros que algunos de estos cambios son más fáciles que otros, para ejemplificar una de las actividades de mejoras que ellos pueden implementar a corto plazo y sin mayores inconvenientes es el diseño de un sistema de control interno, pero otros aspectos son más difíciles, como por ejemplo generar mayor conciencia entre los socios sobre su participación en la asociación y el papel determinante que tienen los ganaderos en la asociación y en la economía del municipio, este último es el mayor de los retos de Asogana y están claros que los resultados de la aplicación de las recomendaciones se verán al mediano y largo plazo.

Otro gran reto de Asogana es mejorar su imagen institucional. Para algunos productores la asociación no es muy sólida administrativamente, lo cual lo refuerzan con los casos de malversación de fondos que se han presentado. Algunas directivas anteriores asumieron compromisos que no lograron cumplir lo que ha provocado un desánimo entre los socios productores.

## Capítulo 3 Resultados Obtenidos

En este capítulo se realiza una recopilación de los principales resultados obtenidos en el periodo de servicios de prácticas en la asociación de ganaderos de Nagarote, desde los inicios hasta el final de las prácticas. Muchos de los resultados de las prácticas evidencian en proceso de transición por el cual atraviesa esta organización.

A Asogana producto de las practicas se le entrego el producto final de esta constituido por una sistematización de experiencias de Asogana en la intervención del CDP del periodo enero 2013 a junio 2014, con el propósito de realizar un análisis crítico de los acontecimientos ocurridos en ese periodo y poder reflexionar de forma conjunta (directivos, socios, colaboradores) sobre el actuar de cada uno de los actores involucrados con el fin único de diseñar estrategias de desarrollo de la organización que aseguren una mejora en la participación de los socios.

Los trabajos entregados a la asociación de ganaderos en el proceso de elaboración de la sistematización de experiencias fueron:

- \* Elaboración de diagnóstico situacional de la asociación de ganaderos de Nagarote, en el cual se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con el fin de entender y comprender mejor las diferentes problemáticas de Asogana.
- \* Elaboración de un plan de intervención y de prácticas el cual fue aprobado por el Administrador de Asogana (tutor de la organización) en común acuerdo con las autoridades de la UNAN-Managua.
- \* Elaboración de fichas de recuperación de aprendizajes, diseño de guía de preguntas a profundidad para las entrevista a los actores seleccionados.

- \* Análisis de la información de la entrevista y posterior diseño de la guía para la ejecución del grupo focal con que se trabajó la problemática de la participación de los socios en las actividades de Asogana.
- \* El producto final entregado fue la suma de todos los pequeños trabajos previos, en un producto consolidado que se llama “sistematización de la experiencia de las asociación de ganaderos de Nagarote, en la ejecución del programa de desarrollo cooperativo, CDP en el periodo enero 2013 – junio 2014”.

Los productos físicos de un proceso de sistematización son evidencias de trabajos que se realizan a lo interno de las organizaciones, pero los resultados efectivos de las prácticas van más allá de estos mismos productos y de las mismas prácticas.

Los resultados de una sistematización de experiencias son reflejo de un proceso guiado a como lo establece Jara (2008) y define a la sistematización como aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

Desde el punto de vista de los objetivos de las prácticas profesionales, los resultados son buenos, más allá de los resultados encontrados en la sistematización de la experiencia. La sistematización busca que los principales actores de una experiencia profundicen en las realidades de la organización y puedan hacer un análisis crítico del cómo se dieron las situaciones, escudriñando cada aspecto y su efecto en las toma decisiones, en este sentido se cumplió con uno de los propósitos de este proceso de sistematización de experiencias, que es que los involucrados reflexionaran sobre sus realidades y tomaran acciones sobre esto.

La sistematización también buscaba hacer una reflexión sobre cuáles fueron esas situaciones contextuales, que llevaron al grupo (directivos) a hacer las diferentes acciones en un determinado momento. La sistematización también pretendía generar conocimiento y aprendizajes a partir de sus propias acciones y de sus propios análisis.

El producto final de las practicas fue la entrega a la Asociación de Ganaderos de Nagarote un documento de sistematización de experiencias. El documento entregado está estructurado bajo los diseños de presentación de trabajos de sistematización de experiencias propuesto por Jara (2013) y este consta de los siguientes acápite:

- a. Introducción, en esta se hace algunas referencias sobre el trabajo de sistematización, de la importancia de la ganadería las economías locales, los actores locales como agentes de cambios.
- b. Objetivos y eje de sistematización.
- c. Justificación, esta es una breve descripción de por qué se realizó este trabajo y las condiciones que se dieron en el entorno de Asogana para tomar la decisión de hacer una sistematización de experiencias.
- d. Marco referencial, en este capítulo se hace mención de trabajos de investigación, publicaciones académicas y de proyectos vinculados al tema. El marco teórico se dividió en tres grandes temas relacionados con las prácticas y el trabajo que se elaboró con Asogana. La primera sección se titula "*Actores externos para el desarrollo local*" la segunda sección titulada "*Empresas de carácter social y su aporte en el desarrollo de los territorios*" y la última se tituló "*La sistematización de experiencias y la investigación, encuentros y diferencias*"
- e. Marco metodológico, en este punto se establecieron los mecanismos metodológicos que se aplicaron en el caso del trabajo con Asogana se aplicó la metodología de cinco puntos propuesta por Jara (2008) y Chávez (2006).

- f. Resultados de la sistematización de experiencias, aquí se realiza un compacto de los elementos que facilitaron y los que obstaculizaron el desarrollo de la experiencia, además se realiza una recopilación de las lecciones aprendidas en el periodo de la sistematización de experiencias.
- g. Conclusiones, son los puntos finales a los que se llegó en el análisis de los resultados de la sistematización, cuales son las situaciones que estimulan la participación de los socios en las actividades de Asogana.
- h. Recomendaciones, para facilitar la aplicación e interpretación de estas sugerencias se dividieron según su área de trabajo, entre estas están recomendaciones en aspectos organizativos, en aspectos administrativos – gerenciales, en aspectos estratégicos y recomendaciones a los agentes externos.

Todos estos acápite componen el producto entregado a Asogana, con el cual se espera contribuir al proceso de crecimiento organizacional de esta asociación. Jara (2012) plantea que la sistematización de experiencia es un proceso conciliador de ideas que conduce a los involucrados en las experiencias a realizar reflexiones y análisis del cómo se dieron las situaciones para poder plantearse alternativas de solución en situaciones futuras.

De la sistematización se espera que los involucrados hayan reflexionado para tomar mejores decisiones en el futuro con el fin de mejorar la gestión interna de la asociación y de esta manera mejorar la participación de los socios en las actividades de la asociación y más allá de esto, es que los socios no solo participen, sino que se involucren en las actividades y sean socios proactivos.

Como resultado de esta sistematización de experiencia se logró algunas actividades de mejora que se implementaron en el desarrollo de las prácticas, como:

- Mejora del ambiente de trabajo. Normalmente siempre ha existido una cierta camaradería entre los ganaderos, pero no así con los colaboradores situación que mejoro mucho.
- Mejora en la comunicación en los diferentes niveles de jerarquía de la organización, aunque siguen presentando oportunidades de mejora, principalmente en la comunicación con las bases.
- Se estimuló la conformación de equipos de trabajos basados en resultados, normalmente 2 personas de la junta directiva son las que realizan los trabajos de toda la junta directiva eso también se mejoró un poco aunque es una de las áreas más débiles de la organización.
- Se aportó algunos ejemplos de mecanismo de solución de conflictos. Las diferencias de opinión a lo interno de la junta directiva son el día a día de las organizaciones gremiales pero se les apporto algunas técnicas para conducir estas situaciones a un buen fin.
- Se orientó a directivos, socios y colaboradores en la elaboración principios básicos de sistematización de experiencias, además de sus usos en la organización.
- Cambio de actitud de la junta directiva en su posición sobre la importancia de la atención al cliente y entendiéndose cliente como cualquier ganadero del municipio de Nagarote sea este socio o no.

Estos resultados son producto del trabajo con los directivos y colaboradores en el periodo de prácticas, aunque son difíciles, los involucrados en la construcción de la sistematización hicieron referencia a estos logros alcanzados en un corto plazo. Por otro lado la sostenibilidad de estos resultados podría ser catalogada como exitoso, en medida que las reflexiones, autocrítica y análisis de los participantes sean puntos de partida para hacer cambios sustanciales en las actividades de Asogana, además es responsable de la aplicación de los aprendizajes y conocimientos generados en la sistematización de experiencia, así como de la ejecución de las recomendaciones a lo interno de la organización cuando esta lo estime más conveniente.

El trabajo acordado con los miembros de la Asociación de Ganaderos de Nagarote fue la realización de una sistematización de experiencia pero es responsabilidad de Asogana asumir el proceso de comunicación de los resultados de la sistematización de experiencia a la asamblea general de socios.

#### **Capítulo 4 Relación entre el Contenido del Master y las Prácticas.**

La Maestría en Economía y Desarrollo Territorial se plantea como objetivos la formación de profesionales que, a través de la reflexión como investigadores o su actividad como profesionales, den lugar a procesos de cambio positivo en los espacios territoriales, capaces de optimizar el conjunto de recursos que el espacio nacional ofrece para dinamizar las economías locales y conseguir una mejora en la vertebración nacional.

Otro objetivo es fortalecer la capacidad propositiva de profesionales en temas relacionados con el desarrollo territorial. Tomado de Programa de maestría en economía y desarrollo territorial, UNAN-Managua (2013).

Partiendo de los objetivos de la maestría las practicas se desarrollaron en un entorno territorial ideal porque ya que se seleccionó un actor local vinculado directamente con la economía del municipio y que representa a un gremio muy importante y destacado en la actividad económica de Nagarote

Es difícil no mencionar que todas las asignaturas del master aportaron al desarrollo de una visión más global de las realidades de las economías locales y el papel que juegan estas economías desde las diferentes perspectivas o enfoques que uno quiera desarrollar, pero existen algunas asignaturas que por su contenido en temas específicos aportaron más a la hora de hacer las prácticas.

El módulo 1 de la maestría en el plan de estudio estableció las siguientes asignaturas: De lo global a lo Local; fundamentos teóricos del análisis territorial; Economía social y desarrollo territorial, además de técnicas de investigación. Todas estas asignaturas sirvieron de base fundamental para el desarrollo de las actividades de práctica, ya que sin los fundamentos básicos de lo que significa desarrollo territorial sería difícil entender el entramado socioeconómico y su vinculación con la economía local, nacional y global.

Comprender que el peso específico de una economía sin importar su tamaño tiene su efecto en las demás economías conceptos básicos desarrollado en la asignatura de lo global a lo local. Este enfoque fue de utilidad para en los momentos de dialogo y discusión de los directivos y tratar de hacerles ver la importancia de estar informados sobre lo que sucede en la economía mundial y sus tendencias de mercado y poder de esta forma estar preparados para los posibles escenarios del panorama mundial. Estos fundamentos me aportaron en el proceso de negociar con los directivos a concretizar ciertas acciones, en diferentes momentos.

La asignatura de lo global a lo local lo explica muy bien las relaciones existentes entre las economías del mundo y yo lo señalo como un enfoque de “conectividad social y/o económica”.

Por otro lado la asignatura fundamentos del análisis territorial establece algunas definiciones uno de ellos es, el concepto de territorio el cual es usado erróneamente en las organizaciones locales y lo entienden, solo como áreas específicas físicas de terreno y no desde un enfoque económico, este es otro elemento que fue de mucha utilidad para visualizar la potencialidades existentes en el municipio, lo que llamo mucho la atención de los directivos de la asociación el cómo según palabras del entrevistado “todo está amarrado y si no estás en la jugada; estas Out.”

Otra de las materias de este módulo que aportó en la ejecución de las prácticas - aunque posteriormente se profundizó para desarrollar una buena propuesta de investigación y de trabajo- fueron las técnicas de investigación, asignatura en la cual se facilitaron las herramientas para elaborar proyectos investigativos que contribuyen y se adaptan a las condiciones encontradas en los territorios.

Específicamente las técnicas de investigación da las pautas precisamente para realizar una revisión documental, hasta encontrar el soporte académico de la aplicación de un diseño de investigación sea cualitativa, cuantitativa o mixta.

Se definió que bajo las condiciones encontradas en la asociación la metodología de investigación acción participativa como un modelo de investigación alternativo era un buen modelo de aplicación de acuerdo con los objetivos que nos planteamos.

Este modelo de investigación acción participativa que se ha venido desarrollando en algunos países de la región latinoamericana fue una propuesta muy novedosa para mi persona.

El modelo de investigación acción participativa ofrece la oportunidad de involucrarse como investigador en las realidades de los grupos de estudio, desarrollando en ese mismo instante una visión mucho más amplia de los acontecimientos, por otro lado da a los sujetos de estudio herramientas de análisis para poder desarrollar un proceso de reflexión crítica de las realidades que viven y que han vivido a lo largo de todo este proceso investigativo. Inmerso es estos dos elementos es la acción que son los resultados de los procesos de investigación, transformando las propuestas de acciones en hechos concretos.

El modelo de investigación acción participativa es una alternativa de investigación muy pertinente para desarrollar trabajos con productores, dado que por sus características genera un empoderamiento de las realidades de los mismos

participantes, además genera aprendizajes y conocimientos que muchas veces son poco visualizados por otros modelos de investigación.

Sin lugar a duda las asignaturas de metodologías de investigación y formulación de proyectos fueron vitales para poder tomar la decisión de que modelo de investigación se podría aplicar y fuese el más apropiado para las condiciones encontradas en el territorio, además estas asignaturas brindaron gran cantidad de elemento de ayuda.

En el módulo 2 las asignaturas de configuración de los sistemas de productivos locales y economías específicas del desarrollo local, aportaron mucho para comprender mejor las dinámicas de los actores locales y su rol como agentes de desarrollo, específicamente en temas como:

- \* Desarrollo Rural.
- \* Desarrollo local.
- \* Pymes.
- \* Cooperativismo.

Todas estas materias colaboraron para comprender mejor la interrelación que existe en las microeconomías del sector primario como la agricultura y ganadería.

En los cuales muchas veces utilizan modelos económicos asociativos, cooperativos y autogestionarios. En el caso específico de Asogana se cumple la tesis de Rojas (2009), en que menciona que el movimiento cooperativo, asociativo y autogestionario, han aportado al desarrollo de nuestro país y muchas veces poco reconocido por la falta de registros y evidencias concretas de ese aporte a la economía del país, pero que sin lugar a duda son el motor de la economía de nuestro país. Esta situación se representa claramente en la asociación de ganaderos de Nagarote.

Comprender el rol de las asociaciones ganaderas como actores locales en el entramado socioeconómico de un territorio es fundamental, por lo tanto la materia de desarrollo rural aportó conceptos que se deben estudiar y desarrollar para poder entender y comprender la dinámicas de estas economías locales, además estos conceptos facilitan el entender la naturaleza de estas organizaciones y de esta formar poder encontrar alternativas de cambio para ellas mismas.

En este mismo módulo 2, una de las asignaturas determinantes fue el taller de innovación, ya que aquí se explicó que la innovación no se trata únicamente del desarrollo de tecnologías modernas, la creación de nuevos productos, sino también la innovación trata de crear nuevas acciones en beneficio de la empresa, la familia, la organización, etc y estas nuevas acciones pueden ser desde la creación de productos, implementación de nuevos protocolos de trabajos, creación de nuevas metodologías de aplicación se trata de innovar en lo que ya estamos haciendo bajo la primicia de que “siempre se puede mejorar y siempre se puede innovar” (Docente Mario López).

## **Capítulo 5 Opinión Personal Sobre la Importancia de lo Realizado para la Organización.**

Tomando nota sobre una declaración que realizó el secretario y ahora presidente de la Asociación de Ganaderos de Nagarote “A nosotros como organización vienen varios amigos cooperantes, instituciones de gobierno, empresa privada, universidades, a que les demos oportunidad de hacer sus trabajos según lo que la naturaleza de sus instituciones hacen, pero muy pocas veces hacemos una reflexión de los hechos pasados, hacemos críticas desde un punto de vista más allá de buscar culpables, este aporte que nos está haciendo, nos da mecanismos para poder abordar temas que son delicados y sobre todo nos está dejando nuevos aprendizajes; que utilizaremos para que en el futuro, nuestra organización no vuelva a cometer esos mismos errores”.

Partiendo de estas declaraciones brindadas por el señor Otoniel Baca, secretario de la junta directiva de la Asogana, se valora que el documento de sistematización de experiencia aporta evidencias de aspectos que deben mejorar en las relaciones existentes a lo interno de la organización, lecciones aprendidas que deben ser sometidas a análisis y reflexión sobre sus posibles repercusiones en la dinámica de la asociación.

Por otro lado la sistematización hace recomendaciones para mejorar los procesos de reflexión y aprendizaje con el objetivo que estas propuestas de cambios sean aplicadas a las acciones normales de la asociación, sin perder de vista que esta sistematización tenía y tiene el propósito final de poder generar estrategias de desarrollo más eficientes por tal razón es importante que los directivos de la asociación de ganaderos de Nagarote se apropien del documento y realicen un proceso de reflexión crítica sobre lo sucedido a la fecha y poder hacer cambios en los comportamientos y en los procedimientos de los socios y de la misma institución.

Desde el punto de vista de la economía del territorio un actor de la economía local fortalecido, es un actor que aporta y fortalece la dinámica económica de su propio entorno y por ende del territorio, además se espera que los cambios realizados a lo interno de la organización se traduzcan en una participación más enérgica en los espacio de desarrollo del municipio y del sector productor como es la ganadería.

El documento de sistematización no solo se limitó a hacer recomendaciones sobre la posición y las acciones que deberían tomar las organizaciones locales, también realizó recomendaciones sobre el abordaje y enfoque que dan los programas de cooperación extranjera, a las problemáticas en los territorios, estas recomendaciones son con el propósito de ser escuchadas y valoradas y en casos que sea meritorio sean adoptadas para la mejora de los impactos que pueden tener las cooperaciones externas en las organizaciones locales.

Desde el punto de vista de capacidades humanas, también se puede mencionar que las personas que participaron de este proceso tuvieron la oportunidad de fortalecer sus conocimientos en herramientas de aplicación para el análisis de los desempeños de las actividades de la organización, al menos esto nos asegura, que en los órganos de dirección se crearon capacidades humanas que están disponibles para la organización.

Un aporte casi imperceptible fue que a lo interno de la organización (junta directiva) ya existían serias diferencias de opinión entre los directivos hombres y directivos mujeres, situación que provocaba retraso en las acciones a emprender y división. Con la experiencia de realizar un proceso de reflexión, análisis y dialogo sobre las acciones se mejoró el espacio de dialogo para hablar sin tapujos o prejuicios. Posterior a la realización de los grupos focales se mejoró la participación de en las reuniones de junta directiva.

Se mejoraron y se dio espacio a la participación más activa a mujeres en los órganos de dirección como parte de los aportes en la mejora de las relaciones internas.

Y un último aporte fue el desarrollar un enfoque de imagen corporativa en los directivos de la asociación, donde ellos se dieron cuenta de la importancia que tiene para una empresa el cómo es percibida desde afuera, así como por sus colaboradores internos, aspecto y que estaba siendo descuidado por la organización.

Más allá de todos estos aportes que realizo el trabajo realizado con la asociación de ganaderos esta que los directivos de la asociación desarrollaron nuevas metodologías de autoevaluación critica de sus acciones, para mejorar los procedimientos de toma de decisión y aprender de sus actos en cada una de los

aspectos vinculados a las actividades organizativas y de negocios de la asociación de ganaderos de Nagarote.

### *5.1. Mi aprendizaje*

En cuanto a lo que me deja estas prácticas, puedo mencionar que el más grande logro para mi crecimiento personal y profesional en primer lugar es adquirir conocimientos en la aplicación de proyectos de impacto en organizaciones claves en el desarrollo territorial, desarrollando un enfoque más global de las realidades del municipio de Nagarote y en segundo lugar el adquirir conocimientos en otras alternativas de investigación específicamente la metodología de investigación acción participativa en la modalidad de sistematización de experiencias son las mayores enseñanzas que dejaron las prácticas, sin menospreciar todas esos pequeños aprendizajes del día a día.

Para mí fue un gran reto el estudio y la aplicación de una metodología que anteriormente no la había usado, pero ese reto es lo que me hizo esforzar y enfocarme en realizar un trabajo que dejara conocimiento para la organización y crecimiento para mí.

En el caso particular de las entrevistas a profundidad, el grupo focal, las reuniones y sesiones de trabajo me dio la oportunidad para confirmar o cambiar los perfiles de las personas que están vinculada estrechamente con la asociación de ganaderos, en el hecho de identificar características, afinidades y capacidades humanas a lo interno de los directivos de la asociación, de esta manera lograr visualizar potenciales alternativas de uso de esas capacidades humanas.

Por otro lado las practicas me dieron mayor conocimientos en particular el manejo de la relaciones de poder existente en la organización y que el buen o mal manejo de estas relaciones de poder tiene serias consecuencias en las acciones emprendida por la asociación de ganadero.

## Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

### *6.1. Conclusiones*

En países como Nicaragua todavía existen muchos retos que superar desde diferentes ángulos en las organizaciones gremiales y sus miembros, como por ejemplo en lo social las desigualdades todavía existentes en los accesos a los servicios básicos como son educación, salud, etc; sin dejar de mencionar que todavía estamos inmersos en una cultura dominada por el machismo y aunque existen movimiento en favor de la equidad de género estos programas son insuficientes.

También están los retos meramente económicos y vinculados a las actividades de producción como la articulación de cadenas de valor, los métodos tradicionales de producción (productividad), el agregar valor a la producción de materia prima, la promoción de las exportaciones y comercio internacional, el acceso a financiamiento, etc.

Por otro lado existen algunos retos de carácter institucional o de gobernanza como es el caso de Asogana, que afecta o afectaran el superar los retos anteriormente mencionados, principalmente la participación de los socios y su articulación con los demás actores económicos en el territorio.

Partiendo de lo antes mencionado se puede concluir que la Asociación de Ganaderos de Nagarote es una institución que posee características relevantes para ser un eslabón clave y sumamente importante en el desarrollo del municipio de Nagarote, aportando al desarrollo territorial de diferentes maneras.

En la actualidad Asogana ha iniciado un proceso de transformación de su imagen, de sus procedimientos de control interno, ha aumentado su portafolio de negocios o mejor dicho está en proceso de fortalecer aún más los existentes; posicionando

a Asogana como una organización que tendrá un mayor impacto en el desarrollo de la actividad ganadera del municipio de Nagarote.

En relación a la Maestría en Economía y Desarrollo Territorial, se puede concluir que viene a crear capacidades humanas con un enfoque diferente, al que hasta el momento es empleado en las distintas organizaciones locales sean estas organizaciones de gobierno o no. La maestría está diseñada para que los egresados puedan aportar al desarrollo de los territorios y en ese particular creo que si se cumplió con los objetivos ya que se produjo espacios de intercambio de conocimientos que contribuyeron en el desarrollo de consensos para la realización de los proyectos de desarrollo que las organizaciones locales trabajan desde sus territorios.

El concepto de territorio como un enfoque que involucran todos los actores de un área física determinada de un municipio, país, cuenca geográfica, área protegida, etc y la vinculación de las capacidades territoriales con las dinámicas económicas de los territorios, son conceptos que todavía no se han desarrollado y hasta cierto punto son enfoque nuevos de apreciación de las realidades en los territorios y como en la mayoría de situaciones de cambio, siempre existe la resistencia al mismo por temor a ser desplazado por la modernidad de los enfoques o simplemente una resistencia por el no querer salir de un estado de confort.

Otra de las conclusiones es que las organizaciones gremiales como las cooperativas, asociaciones, unión de productores autogestionarios son una buena alternativa para el desarrollo económico de Nicaragua, dado que este modelo económico si bien es cierto tiene sus problemas de aplicación y de diseño, pero también es cierto que en países como el nuestro es un modelo que ha demostrado ser eficiente y capaz de generar mayores oportunidades y menos desigualdades.

En este punto cabe mencionar que a pesar de ser una alternativa como modelo económico tiene sus limitaciones que deben superarse, una de estas es dar mayor

educación a los integrantes de las organizaciones, en diferentes temas, desde aspectos técnicos para el manejo de su producción, así como temas administrativos para un mejor control de sus ingresos y egresos, estos solo por hacer algunas referencias. Distintos estudios ya nos han demostrado la importancia que tiene la educación la sostenibilidad del sector primario para superar la pobreza;

Otro reto por superar es el desarrollo de un enfoque empresarial que contribuya al crecimiento sostenible de las organizaciones hasta convertirlas en instituciones sólidas.

La Ley 40, Ley de los municipios (1988), da las competencias a las autoridades municipales para la administración de los recursos de los territorios, en esta también se mandata promover la creación de espacios de convergencia y articulación de todos los sectores productivos de un municipio, incluyendo a todas las organizaciones gremiales ubicadas en el territorio, sin embargo esta experiencia demuestra que las acciones realizadas aún son muy pocas.

En el caso particular del municipio de Nagarote existen muchos avances en materia de elaboración de documentos que son elementos de base para la creación de un proyecto de desarrollo territorial, pero que todavía no se ha podido establecer una estrategia de desarrollo donde se potencialice todos los recursos que el municipio posee, además que no se ha podido articular efectivamente una estrategia que recoja la participación de todos los sectores de la economía del municipio.

En el municipio de Nagarote no existe una oficina que brinde información fehaciente sobre los planes de desarrollo del municipio creando la duda de si ¿existen o no?, la falta de acceso a la información ya sea para los pobladores, cooperantes, etc limitan el potencial existente en el municipio.

## *6.2. Recomendaciones*

- a. La Maestría en Economía y Desarrollo Territorial debe mejorar su articulación con las instituciones del estado como por ejemplo las alcaldías, delegaciones ministeriales, etc; con el fin de que los trabajos no se vean obstaculizados en su realización por la falta de colaboración de alguna institución de gobierno.
- b. La Maestría en Economía en Desarrollo Territorial debe darse a conocer y que al igual que muchas otras maestrías debe ser promocionada y promovida por el aporte que esta dejaría en los territorios. Sería de gran valor realizar esfuerzos en este sentido.
- c. El grupo de estudiantes de la maestría era muy heterogéneo en los que habían docentes, trabajadores del estado, consultores, trabajadores en ONG, instituciones financieras y recién graduados, en conversaciones con ellos. Muchos mencionaron que se debería aumentar el total de las horas clases presenciales del plan de estudios.
- d. Considero que el plan de estudio de la maestría fue bueno pero, el módulo 2 del plan de estudio debe ser ampliado, en contenido y horas clases ya que es un campo sumamente amplio, en el cual es meritorio darle el debido tiempo.
- e. La plataforma virtual del curso de maestría con la que se trabajó necesita mejorar, para hacerla más funcional, más interactiva, para un mejor provecho de los estudiantes haciendo uso de las Tecnologías de información y comunicación, TIC. Un ejemplo de esto son las clases online o virtuales que complementarían las temáticas solicitadas en los incisos anteriores.
- f. La coordinación de la maestría debe hacer mayores esfuerzos para garantizar el acceso a la biblioteca de la facultad de economía agrícola, así mismo digitalizando los libros que ahí existen y colgándolos en una plataforma de acceso a ellos.

- g. De ser posible la coordinación entre las facultades o departamentos de la UNAN-Managua para realizar congresos o trabajos de investigación de forma conjunta con otra disciplina, que estén vinculados a temas afines con el desarrollo territorial de los municipios o comunidades.

## *Referencias bibliográficas*

- ASOGANA, (2013). Plan estratégico Asociación de ganaderos de Nagarote 2013 – 2019. Nagarote, Nicaragua.
- Chávez – Tafur. Jorge, (2006). Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización. : Asociación ETC Andes / Fundación ILEIA, 2006. Bellidas Ediciones. Lima, Perú.
- INIDE, (2012). Instituto Nacional de Información de Desarrollo. Informe final IV Censo Nacional Agropecuario, CENAGRO 2011.
- Jara H. Oscar, (2013). La sistematización de experiencias. Prácticas y teorías para otros mundos posibles. EPPAL. Biblioteca de educación popular. P 9-20.
- Jara H. Oscar, (2012). Guía metodológica formulada en el libro: “Para Sistematizar Experiencias”. ed. Alforja, 4ª edic. Tomado de internet: [vargas.me.gob.ve/media/contenidos/2008/d\\_996\\_50.doc](http://vargas.me.gob.ve/media/contenidos/2008/d_996_50.doc) . Consultado el 20-2-11
- La Gaceta, (1992). La Gaceta diario oficial de Nicaragua. Martes 25 de Febrero 1992. Gaceta N°37.
- Ley N° 40, (1988). Ley de Municipios. Publicada en diario oficial de Nicaragua La Gaceta N° 155, 17 agosto 1988. Recuperado de internet Diciembre 2014. <http://www.asamblea.gob.ni/informacion-legislativa/>
- Ley N°876, (2014). Ley de reformas a la ley N° 849, ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua. Publicad en diario oficial de Nicaragua La Gaceta N°158, 21 agosto 2014. Recuperado de internet marzo 2015. <http://www.asamblea.gob.ni/busqueda-de-leyes-a-partir-de-su-numero/>
- Pinilla Díaz Silma, (2005) en la Guía metodológica “aprendiendo a sistematizar la experiencia: proyectos pilotos en las subcuencas de los hules, tinajones y caño quebrado, república de Panamá”.
- Rojas Meza, Jairo Emilio (2009). Cooperativismo y Desarrollo Humano / Una propuesta metodológica para su medición. Editorial APANTE, P 49 – 52

## Anexos

### Anexos 1. Ilustraciones.



Ilustración 1 Grupo de Focal. Directivos, Socios y Proveedor de leche.

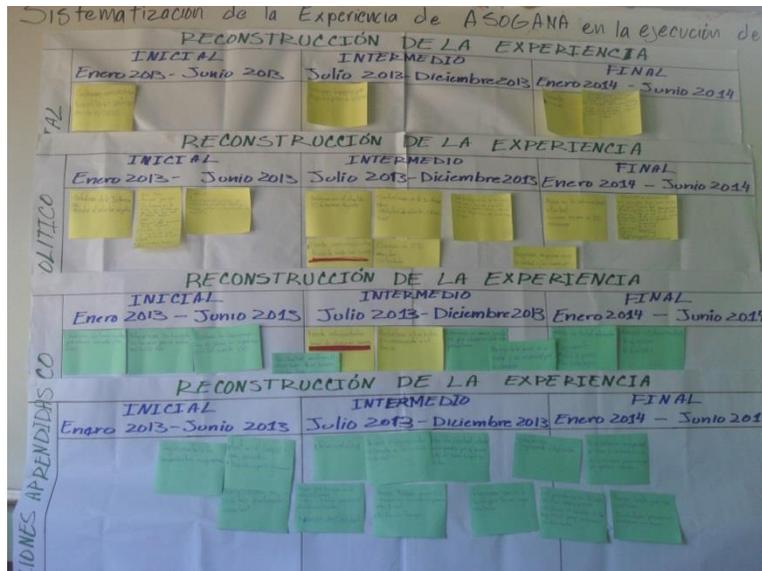


Ilustración 2 Recuperación de la experiencia.

Anexo 2. Trabajo de sistematización realizado en Asogana.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRICOLA**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA CONJUNTA**

**Trabajo de culminación de Prácticas de la Maestría en Economía y  
Desarrollo Territorial.**

**“Sistematización de la experiencia de la asociación de ganaderos de  
Nagarote ASOGANA, en la ejecución del Programa de Desarrollo  
Cooperativo, CDP en el periodo de enero 2013 – junio 2014.”**

**Período de las prácticas: agosto 2014 - febrero 2015**

**Tutora: MSc. Lissetha Amaya**

**Asesor: Denis Roa**

**Elaborado: Walter A. Quintana Pérez**

**Febrero 2015**

## Contenido

1. Introducción.....	48
2. Objetivos .....	50
2.1. Objetivo General: .....	50
2.2. Objetivo específicos: .....	50
3. Eje de la sistematización. ....	50
4. Justificación. ....	51
5. Marco Referencial. ....	52
5.1. Actores externos para el desarrollo local.....	52
5.2. Empresas de carácter social y su aporte en el desarrollo de los territorios. ....	55
5.3. La sistematización de experiencias y la investigación, encuentros y diferencias. ....	58
6. Metodología de la Sistematización .....	61
6.1. Contexto de la experiencia.....	67
6.1.1. Antecedentes de la asociación de ganaderos de Nagarote, ASOGANA.....	67
6.1.2. Socios.....	68
6.1.3. Programa de Desarrollo Cooperativo CDP. ....	68
6.2. Primera etapa de la sistematización: Situación Inicial. ....	70
6.2.1. La experiencia del CDP con ASOGANA. ....	70
6.2.2. Inicio de la relación del proyecto CDP y Asogana. ....	71
6.3. Segunda etapa de la sistematización: situación de intervención. ....	71
6.3.1. Primer congreso Ganadero de Cooperativas Lácteas de Nicaragua. ....	72
6.3.2. Elaboración Plan estratégico ASOGANA 2013-2019 .....	72
6.3.3. Taller de actualización Ley de concertación Tributaria y Contabilidad en empresas de carácter social. ....	73
6.3.4. Capacitaciones y elaboración de Herramientas para la mejora de la gestión empresarial.....	74
6.3.5. Ferias ganaderas.....	75
7. Resultados de la Experiencia.....	76
7.1. Elementos que obstaculizaron la experiencia.....	77
7.2. Elementos que facilitaron la experiencia .....	81
8. Lecciones Aprendidas.....	83
9. Conclusiones.....	89

10.	Recomendaciones .....	92
10.1.	Recomendaciones en aspectos organizativos.....	93
10.2.	Recomendaciones en aspectos administrativos gerenciales.....	94
10.3.	Recomendaciones en aspectos estratégicos.....	95
10.4.	Recomendaciones para agentes externos.....	96
	Referencias bibliografía.....	98
	Anexos.....	100

## **Resumen.**

La sistematización de la experiencia de la asociación de ganaderos de Nagarote ASOGANA en la implementación del programa de desarrollo cooperativo CDP pretende poder determinar cuáles fueron las causantes que afectaron la participación de los socios de Asogana en las actividades, planificadas por el CDP. Con el fin de encontrar alternativas de solución que faciliten la aplicación de nuevas estrategias que favorezcan la participación de los socios y por otro lado poder crear estrategias de desarrollo que fortalezcan las relaciones de los directivos-socios-proveedores-cooperantes (instituciones del gobierno y/o ONG) con el fin único de hacer de la asociación de ganaderos de Nagarote una organización sólida en participación del sector ganadero, solida económicamente, así como sólida en la relaciones con la comunidad a la cual esta pertenece.

Además la sistematización de experiencias de la asociación de ganaderos de Nagarote es un proceso de reflexión crítica de los eventos ocurridos en el periodo de enero 2013 a junio 2014, con el fin de poder recuperar, ordenar y analizar las situaciones que llevaron a la tomas de algunas decisiones y por otro lado poder utilizar esa información para crear nuevas estrategias de desarrollo más efectivas.

En la sistematización de experiencias se utilizaron toda la información disponible que tenía Asogana, se realizó entrevistas a profundidad a diferentes grupos de personas entre directivos, socios, proveedores y cooperantes con el objetivos de rescatar todos los puntos de vistas de los diferentes actores. Posteriormente se realizó el análisis de la información recopilada, en este punto también se hizo uso de la técnica de los grupo focales para descubrir y profundizar algunas temáticas. Al final se realizó la presentación y discusión de los resultados del análisis con los participantes y posterior desarrollo de la estrategia de implementación de las recomendaciones.

## **1. Introducción.**

Los programas de cooperación en el mundo actual cada vez están teniendo una inclinación hacia continentes como África y Asia, disminuyendo los recursos asignados para sus operaciones en los países de Latinoamérica, situación que las organizaciones locales de los países de Latinoamérica no deben obviar y por otro lado hace más difícil la búsqueda de recursos que apoyen los proyectos de las organizaciones locales. Esto no quiere decir que no exista cooperación en la región, sino que la tendencia según publicaciones del banco mundial es que la inversión extranjera en cooperación ha venido disminuyendo en los últimos años. Situación que Nicaragua ha vivido con la salida de algunas agencias de cooperación.

Por eso es de vital importancia que las organizaciones locales aprovechen al máximo los recursos disponibles a la fecha. El poder facilitar a las organizaciones locales como la asociación de ganaderos de Nagarote Asogana, una herramienta como la sistematización de experiencias para que ellos puedan realizar ejercicios críticos, reflexivos de los desempeños ante cada una de las situaciones.

Sepulveda, Rodríguez, Echeverría, Portilla (2003) en la publicación “El enfoque territorial de desarrollo rural y hacen recomendaciones a través del instituto interamericano de cooperación para la agricultura IICA, sobre una propuesta de desarrollo rural con enfoque territorial donde se otorga un lugar de privilegio a la gestión del conocimiento, como instrumento para promover la colaboración, el trabajo en equipo y descentralizado, así como la participación. La gestión del conocimiento facilita la formulación de políticas, la planificación estratégica, la implementación de acciones y el desarrollo de tecnologías para el desarrollo rural. Estos elementos son esenciales para el fortalecimiento institucional de las empresas de carácter social, y es el objetivo primordial del programa de desarrollo cooperativo CDP.

En este trabajo se realizó un análisis crítico de todas las actividades que se dieron en el periodo de enero 2013 a junio 2014, tomando como grupo de estudio la asociación de ganaderos de Nagarote Asogana, y el tema que se trabajó fue *“Sistematización de la experiencia de la asociación de ganaderos de Nagarote ASOGANA, en la ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo, CDP en el periodo de enero 2013 – junio 2014.”*

En el desarrollo de la sistematización uno de los objetivos primordiales es que los actores involucrados puedan hacer una reflexión crítica sobre su actuar en las diferentes problemáticas que ha enfrentado Asogana y como pueden mejorar ese desempeño en situaciones futuras y por otro lado también se busca que este trabajo proporcione elementos que estimulen cambios y transformaciones en el manejo de las operaciones y por otro lado poder diseñar estrategias de desarrollo a partir de los aprendizajes y conocimientos que se produzcan de esta sistematización de experiencias.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General:**

Estructurar, identificar y aportar recomendaciones a partir de la Reconstrucción de la experiencia de la Asociación de Ganaderos de Nagarote en su participación en el Programa de Desarrollo Cooperativo CDP, para obtener aprendizajes que generen reflexiones y una autocrítica, que facilite la creación de estrategias de desarrollo más eficientes y efectivas para alcanzar las metas de la asociación ganaderos.

### **2.2. Objetivo específicos:**

- Estructurar la experiencia, los aprendizajes, logros y resultados de la participación de la asociación de ganaderos de Nagarote, en la ejecución del programa de desarrollo cooperativo.
- Identificar los factores contextuales que facilitaron u obstaculizaron la participación de los asociados en los procesos de fortalecimiento de la organización.
- Aportar recomendaciones que permitan el uso de la información en el desarrollo de estrategias de desarrollo más congruentes con las aspiraciones y metas de la asociación.

## **3. Eje de la sistematización.**

La participación de los socios de la Asociación de Ganaderos de Nagarote en el proceso de ejecución del programa de desarrollo cooperativo, para el fortalecimiento de capacidades humanas y mejora de la gestión interna de la organización.

Como aclaración el programa de desarrollo cooperativo, trabaja en el fortalecimiento de las capacidades humanas existentes en las organizaciones

específicamente en las habilidades de gestión empresarial a través de capacitaciones y asesoramiento especializado.

#### **4. Justificación.**

La Asociación de Ganaderos de Nagarote, es una organización sin fines de lucro, constituida desde 1991 en el periodo post guerra civil de la década de los 80, ha tenido un camino como organización con altos y bajos, con apoyos de muchos programas para el desarrollo de la ganadería y las organizaciones locales.

Entre los programas y proyectos que han apoyado a Asogana ésta el programa de desarrollo lechero al final de los años 90, el programa de la Cuenta Reto del Milenio entre 2007 a 2010; el Programa de Desarrollo Cooperativo de la Cooperativa de Recursos Internacionales CRI de 2011 a la fecha, por mencionar algunos. Todas estas instituciones de gobierno o organismo no gubernamentales han apostado por el potencial de la Asociación de Ganaderos de Nagarote, pero al mismo tiempo han los agentes externos y los mismos ganaderos han identificado que todo ese apoyo no es sostenible en el tiempo, consecuencia de decisiones no tan acertadas y situaciones a lo interno que causaron detrimento en el espíritu de los ganaderos, minando la confianza depositada en la asociación.

Por las razones antes expuestas la junta directiva de la organización, en conceso, acordó realizar la elaboración de una sistematización de la experiencia del Programa de Desarrollo Cooperativo, para identificar cuáles han sido las situaciones y aprendizajes que deben retomarse en la dirección en búsqueda de lograr los objetivos de desarrollarnos como una organización sólida y sostenible en el tiempo. Los asociados reconocen que en la empresa privada, al igual que en las empresas de naturaleza social como son las asociaciones, es recomendable hacer un alto sobre qué es lo que se está haciendo, encontrar aprendizajes, generar conocimientos que permitan construir estrategias de desarrollo más eficientes y

congruentes con las necesidades de los ganaderos, ese es el espíritu de la sistematización.

Dado que la organización nunca ha realizado un trabajo de este tipo, y el personal no está familiarizado con el proceso se valoró que la sistematización podría ser un espacio de autocrítica y reflexión sobre las acciones y decisiones que se toman en la organización con un fin único de mejorar la gestión interna propiciando un ambiente de confianza, transparencia y solidez empresarial.

## **5. Marco Referencial.**

### **5.1. Actores externos para el desarrollo local**

La situación de las organizaciones locales en su mayoría es una situación desfavorable mayormente por la escases de recursos económicos y una de las labores que realizan es la formulación de proyectos, firmas de alianzas con el objetivo de captar recursos que oxigenen las operaciones de los actores locales, he aquí donde entran al juego los actores externos como agentes de desarrollo, apalancando las labores de las organizaciones locales, facilitando la adquisición de recursos económicos, capital humano y tecnologías financiadas por instituciones privadas o de gobierno y ONG nacionales o extranjeras que realizan trabajos conjuntos con los actores locales.

Los comúnmente denominados proyectos de desarrollo tienen una notable influencia en las comunidades locales ya que forman parte se un sistema de cooperación instaurado, para la generación de beneficios a los diferentes sectores de la sociedad según los intereses de los mismos agentes externos dependiendo de los ejes de trabajos de cada uno de los cooperantes.

Al margen de los objetivos buscados por los agentes externos, los proyectos inciden en las instituciones locales y pueden acabar transformándolas, en términos

positivos o negativos, hacia una mejor o peor eficacia en el manejo de recursos económicos y una mayor o menor participación social, impactos que son difícil de pronosticar antes del inicio de los proyecto.

En realidad, los proyectos constituyen un reto para la estructura existente de relaciones de poder (económicas, sociales y políticas), al activar un proceso social complejo entre los diferentes actores, de competencia, oposición, conflicto y/o negociación respecto a los recursos proporcionados por el proyecto; situación que expone Rodríguez – Carmona (2004).

Una realidad a la que todas las organizaciones locales están expuesta, es el aceptar las condiciones impuestas por estos actores externos (agencias donantes, gubernamentales o no gubernamentales) ya que son los actores externos los que controlan el destino de los recursos monetarios y de capital humano en la mayoría de las veces, además de su propia visión de una estrategia de desarrollo. El papel de las organizaciones locales cuando están en una situación similar, es el de negociar la mejor posición según sus aspiraciones, que no siempre son compatibles con las realidades y contextos de los entornos locales; teniendo como consecuencias, en algunos casos los rechazos o resistencia a los “proyectos de desarrollo”.

El objetivo de todas las iniciativas y proyectos de cooperación es avanzar en la lucha contra la pobreza, por los derechos, la justicia y la equidad; en suma, por el desarrollo humano de la gran mayoría de nuestra población. Este gigantesco esfuerzo abarca tanto a las distintas organizaciones de la sociedad civil (de pobladores, trabajadores, microempresarios, cooperativas y/o asociaciones, organizaciones no gubernamentales, mujeres del campo y la ciudad; jóvenes), como a funcionarios públicos en todos los niveles.

Como es de esperar en toda empresa humana, no todos estos proyectos tienen éxito, pero en todas ellas existe una conjunción de voluntades y las capacidades

de sus ejecutores, con las problemáticas específicas, que buscan resolver o generar resultados susceptibles de análisis para identificar aciertos, limitaciones, condiciones favorables y otros resultados de una determinada intervención. Es decir, toda experiencia puede dar lugar a un aprendizaje si se procesa debidamente por sus ejecutores. De esta forma se puede ir generando un bagaje de conocimientos prácticos basados en el conjunto de experiencias de un determinado proceso de intervención.

Una interpretación que realiza Chávez-Tafur (2006) es que tales conocimientos prácticos pueden ser de gran utilidad. Haciendo uso del conocimiento basado en su experiencia, el grupo o la institución que la ha llevado a cabo puede hacer correcciones en su definición o conceptualización de un determinado problema; modificar su metodología de trabajo para mejorarla o, si sus actividades tienen resultados positivos, seguir construyendo sobre sus aciertos. Por otro lado, el conocimiento puede ser conservado dentro de la organización o institución para su uso por nuevos integrantes, o transferido de manera que otros grupos puedan definir y desarrollar sus propias acciones aprovechando las experiencias de otros.

Si procesos de este tipo se llevan a cabo, es claro que se debe esperar que las intervenciones de distintos grupos en diferentes momentos sean cada vez más efectivas y que se eviten tanto los errores como las repeticiones innecesarias de actividades ya ensayadas. De esta forma se podrá encontrar que con el transcurrir del tiempo la calidad de las intervenciones de los actores externos en pro del desarrollo irá en aumento, logrando cada vez más impactos positivos. Pero la experiencia indica que este tipo de «círculo virtuoso» no es lo que suele encontrarse en la realidad. Más bien, lo que se tiene es que los procesos de aprendizaje de las organizaciones locales y actores externos son muy escasos y que la experiencia práctica no llega a elaborarse para poder funcionar como guía de futuras acciones.

La FAO (2004) establece la sistematización como un proceso de reflexión y análisis crítico de las experiencias en manos de sus propios actores que permite descubrir, a partir de la identificación de los aciertos y errores de los proyectos y de los participantes, los elementos claves que influyeron en la obtención de determinados resultados; y, por tanto, compartir las lecciones que pueden ayudar a mejorar las prácticas de intervención futuras y produciendo impactos más sostenibles en el tiempo. Por tal razón la FAO recomienda la aplicación de este tipo de herramienta en las incursiones de los proyectos de desarrollo.

## **5.2. Empresas de carácter social y su aporte en el desarrollo de los territorios.**

En Nicaragua el papel de las organizaciones de carácter social, cooperativas y asociativas es muy reconocido por su carácter político, económico y social. Estas organizaciones gremiales han aportado al desarrollo del país, pero este reconocimiento es meramente moral, ya que los modelos de trabajo de las instituciones y organizaciones no han podido desarrollar un mecanismo de registros confiables para poder demostrar su aporte del modelo económico asociativo, cooperativo y autogestionario a la sociedad nicaragüense.

Situación a la que hace referencia Rojas (2009) sobre la falta de información disponible acerca del impacto del cooperativismo en el desarrollo, a lo largo de su línea histórica, es variable e insuficiente y los sistemas de registro han sido débiles, imposibilitando aseveraciones que precisen el impacto social y económico del movimiento cooperativismo en nuestro país. No obstante, con la información disponible se puede expresar que el cooperativismo en Nicaragua ha sido un instrumento de desarrollo, no sólo para sus asociados, sino para la sociedad en general y que es en la etapa de la revolución sandinista (1979 – 1989) cuando logra su mayor crecimiento cuantitativo (número de cooperativas y socios), así como más acceso a la tierra y a los servicios productivos.

En publicaciones más recientes en un informe emitido por la Central de Cooperativas Lácteas CENCOOPEL (2012), cerca del 42% de las cooperativas inscritas y actualizadas son agropecuarias y estas aportan a la economía del país junto con los pequeños productores entre el 30% y 40% del PIB, además absorbe alrededor del 70% del empleo rural, teniendo así un papel importante en la economía rural del país.

Por otro lado, una de las líneas de trabajo del plan nacional de desarrollo humano PNDH 2012-2016, es el fomento, desarrollo y promoción del modelo asociativo en todos sus áreas de trabajo, eje importante en la transferencia de tecnologías y el desarrollo de las comunidades según lo que plantea el PNDH (2012). Por tal razón se espera que las asociaciones de productores y cooperativas tengan en los siguientes años un papel protagonista en la economía del país.

El Ministerio de Economía Comunitaria Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) ha definido ejes transformadores, que forman parte de una estrategia de gobierno para la promoción del modelo asociativo, cooperativo. Los ejes son:

- La asociatividad y el cooperativismo: La organización de las familias en las diferentes formas asociativas es el mecanismo principal para la planificación, gestión y control social de los recursos comunitarios disponibles incluyendo aquellos del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, para aumentar capacidades y recibir apoyo de manera sistemática.
- La planificación territorial: El territorio es el espacio físico administrativo donde se desarrollan las relaciones socioeconómicas, políticas y culturales de la comunidad. Es el espacio local en que la población toma decisiones para la planificación y ejecución de políticas, planes y programas encaminados al logro del desarrollo familiar, comunitario, cooperativo y asociativo. Por tal razón, dicha planificación debe de considerarse como parte del sistema de planificación municipal para el desarrollo humano, a fin de facilitar la participación directa de la población en la gestión local.

Esto forma parte del contexto nacional que favorece e impulsa a las empresas sociales, con el objetivo de lograr el desarrollo de los territorios y alcanzar una sostenibilidad de las operaciones económicas de su población utilizando estrategias de desarrollo afines a este modelo cooperativo asociativo.

Precedo (2007) define el desarrollo local como una estrategia de valorización de las identidades y de los valores territoriales o de lugar, como estrategia para la constitución de comunidades territoriales; añadiendo valor al sentido de pertenencia y el significado de los lugares utilizado como un factor de cohesión social. Partiendo de esto, la asociación de ganaderos de Nagarote tiene grandes facultades para ser un líder en el desarrollo del municipio por sus características propias de su naturaleza como una organización sin fines de lucro ubicada en el municipio, pero esto debe superar las deficiencias en la gestión de los recursos disponibles y recuperar la confianza del gremio ganadero, además utilizar el valor de la pertenencia territorial en función del desarrollo de la actividad ganadera en el municipio de Nagarote.

He aquí el punto clave de esta herramienta, la sistematización de experiencias, y su utilización en las instituciones locales, que en su mayoría carecen de los recursos y capacidades para mejorar la gestión interna de las organizaciones y luchan día a día por sobrevivir pero sin hacer un alto en su caminar y analizar las lecciones aprendidas y hacerse las preguntas:

- \* ¿Qué es lo que se está haciendo y porque?
- \* ¿Puedo mejorarlo?
- \* ¿Cómo estaba antes?
- \* ¿He crecido como organización?
- \* ¿Cuáles han sido las situaciones que se han presentado y como han influenciado en el desarrollo de la organización?

Estas son algunas preguntas clave para que exista un buen análisis crítico de las situaciones de la organizaciones locales, es un proceso por el cual deben pasar para poder llegar al anhelado desarrollo como organización y más aún al desarrollo de las personas y las comunidades a las que pertenecen. Ya que el papel de las organizaciones locales en los territorios son de gran importancia por su características de ser agentes de desarrollo endógeno pertenecientes a una zona o región específica y por ello con identidad territorial, como es el caso de la Asociación de ganaderos de Nagarote.

Para lograr un desarrollo territorial existen ciertos y aspectos que son indispensables. Boisier (1998) plantea que La información y el conocimiento son elementos clave, además de estos la asociatividad y el poder político colectivo es crucial para el desarrollo de cualquier territorio que dependen fuertemente de la información y conocimiento generado por ellos mismo y por otros.

Siendo la colectividad de las asociaciones y cooperativas un escenario optimo en la propuesta del PNDH, para la generación de conocimientos e información determinantes, con el propósito de obtener una verdadera síntesis de sus propias realidades y consecuentemente generar acciones vinculadas a una actividad económica de su territorio. Boisier (1998) habla sobre poder colectivo que poseen las organizaciones gremiales, donde la información generada desde y fuera de ellas, es uno de los más grandes poderes de la actualidad y el conocimiento es la traducción de esa información en acciones en beneficio del bien común. Es por ellos las empresas de carácter social con su modelo asociativo cumple con el propósito de ofrecer una alternativa para los productores ganaderos.

### **5.3. La sistematización de experiencias y la investigación, encuentros y diferencias.**

La sistematización de experiencias y la investigación son elementos de gran utilidad para la actualidad de los organismos de apoyo al desarrollo de las

comunidades. En Latinoamérica y en Nicaragua no son la excepción ya que la investigación al igual que la sistematización de experiencias tienen metodologías de aplicación con elementos comunes, como el diagnóstico, planificación, intervención, etc, que facilitan el seguimiento y dan elementos y puntos de vista de gran utilidad para las organizaciones locales y las mismas ONG, existen muchas discusiones sobre el uso de una u otra pero esto, está más en dependencia del grupo y los objetivos propuestos por los involucrados.

Jara H. (2013) sostiene que sistematización tuvo sus orígenes en los proyectos de educación popular, sin embargo ha venido evolucionando y desarrollando una metodología de aplicación, al igual que la investigación el objetivo primordial de generar aprendizajes, de utilidad para los actores que intervienen en una realidad. También es cierto que por sus características, la investigación de carácter cualitativo, tiene sus propios esquemas, diseños, metodologías que persiguen replicar las realidades y demostrar las hipótesis planteadas, por otro lado la sistematización, busca analizar las situaciones contextuales que llevaron a esos resultados sin importar si son buenos o malos ya que estos sean cual sean, dejaron algún aprendizaje el cual debe extraerse, analizarse y divulgarse entre los actores interesados.

Martinić (1998), define a la sistematización de experiencias como un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tales dinámicas las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado.

Otro aporte a esta propuesta de investigación lo hace Cifuentes (2011) en donde declara que la sistematización como modalidad de investigación cualitativa aporta a la producción de conocimiento sobre las realidades específicas donde se realiza “la acción profesional”, trayendo a discusión otro aspecto sobre el tipo de investigación y otras dos dimensiones “acción y participación”

Aquí es donde entra en juego un nuevo modelo de investigación la investigación acción participativa, que modifica un poco los diseños metodológicos tradicionales, en donde el objeto de estudio también son los sujetos de estudios pudiendo ser actores de cambio y transformadores de sus propias realidades.

Jara (2012) hace referencia a una propuesta metodológica con un enfoque diferente, pero al mismo tiempo complementario para las aproximaciones epistemológicas de las realidades en que vivimos, este es el método de la investigación acción participación (IAP).

En la IAP la cual combina tres procesos, el de investigar, el de actuar y el de participar en el mismo proceso, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda. En cada proyecto de IAP, sus tres componentes se combinan en proporciones variables.

- La investigación consiste en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica
- La acción no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención
- La participación significa que en el proceso están involucrados no sólo los investigadores profesionales, sino la comunidad destinataria del proyecto, que no son considerados como simples objetos de investigación sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad

De nuevo, la mejora continua toma un papel importante para que las organizaciones locales como las cooperativas y asociaciones de productores desarrollen sistemas de control, monitoreo, análisis que desarrollen modelos de gestión cada vez mejores, he aquí la importancia de la sistematización ya que es una de las actividades que toda organización local debería realizar ya que permite, además, la retroalimentación del sistema de planificación, seguimiento y

evaluación, teniendo siempre en cuenta las diferencias que existen entre la evaluación y sistematización.

## **6. Metodología de la Sistematización**

La sistematización de experiencias es una actividad que nació en Latinoamérica en el área de la educación popular, posteriormente se fue desarrollando y evolucionando hasta mejorarse progresivamente y crear su propia metodología de aplicación. En el transcurso de este tiempo se fueron exponiendo diferentes definiciones y conceptos de lo que significa sistematizar experiencias por su parte Jara (s.f.) define la sistematización como “una interpretación crítica de una o varias experiencias, que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, como se han relacionado entre sí, y porque lo han hecho de ese modo”, con el objetivo de generar conocimiento desde la misma práctica de la elaboración al crear espacios de reflexión crítica de sus propias realidades por otro lado Gómez Baena, (1991) lo define como “proceso de racionalización de la realidad a partir de la experiencia. Búsqueda de información para responder a interrogantes, negar o probar hipótesis, construir nuevas teorías y estrategias operativas de beneficio profesional y social. Desarrollo de proceso metodológico para producir conocimientos científicos de la práctica profesional; reordena críticamente presupuestos conceptuales y metodológicos.”

El desarrollo de esta metodología busca información para responder interrogantes, negar o probar hipótesis, construir nuevas teorías y estrategias operativas de beneficio profesional y social, además el desarrollo de procesos metodológicos para producir conocimiento científico de la práctica profesional; reordena críticamente presupuestos conceptuales y metodológicos del entramado de las relaciones sociales.

La metodología que se utilizó es de tipo cualitativo ya que se pretendía rescatar el procedimiento metódico que se utilizó en la experiencia vivida en la ejecución del programa de desarrollo cooperativo. Donde se utilizó un enfoque de una investigación de acción participativa con el propósito de que los mismo involucrados en la experiencia puedan hacer su propia reflexión sobre los hechos y analizar las situaciones desde una perspectiva crítica de los acontecimientos.

Antes de iniciar el proceso de sistematizar la experiencia, se realizaron algunas sesiones con los miembros de la junta directiva para establecer un plan de acción y explicar el objetivo sistematización como un proceso investigativo. Se utilizó las fuentes orales: que se usan para la recopilación de la información de los diferentes actores, las opiniones, percepciones desde su propia perspectiva de la experiencia.

Se realizó entrevistas a 10 personas que estuvieron vinculadas a la experiencia, en donde para obtener una mejor perspectiva de los hechos y acontecimientos se entrevistó a tres miembros del la junta directiva (presidente, secretario y fiscal), un colaborador (administrador), Tres proveedores de leche (productores ganaderos socios de la asociación) y 3 agentes externos que son los responsables de la ejecución del programa de desarrollo cooperativo CDP. La selección de estos entrevistados tuvo el propósito de establecer los diferentes puntos de vistas de los grupos de personas que son parte de la asociación de ganaderos de Nagarote.

Chávez-Tafur, (2006) hace una recomendación al momento de realizar una sistematización, esta debe recoger la mayor cantidad de opiniones diferentes para reflejar, las distintas experiencias y los puntos de vista de los involucrados. Si tenemos en cuenta que en una experiencia han estado involucrados distintos actores, cada uno con sus propios puntos de vista e intereses, es lógico pensar que habrá diferentes opiniones sobre lo hecho y lo logrado. Más que buscar un consenso forzoso, la extracción de lecciones y la producción de nuevos

conocimientos serán tareas más sencillas si se tiene en cuenta esta diversidad de opiniones y se logra representarlas en un proceso de sistematización.

Para la aplicación de las entrevistas, se elaboró una guía de preguntas abiertas que luego de aplicarse sirvieron para el análisis y evaluación. Estas entrevistas se realizaron en el lugar de trabajo de los protagonistas. Posteriormente, se realizó el procesamiento de información.

Las entrevistas se realizaron -en su mayoría- en las casas de habitación de los entrevistados, lugar donde estos se sentían más cómodos para realizar este trabajo y algunas en la oficina de Asogana, todas ellas fueron grabadas. Se consultó a los protagonistas dos y hasta tres veces para corregir, ampliar, profundizar o confirmar dudas.

La propuesta metodológica que en este trabajo se aplicó es la expuesta por Oscar Jara, con su guía metodológica aplicada al desarrollo de experiencias comunitarias en diferentes regiones de Latinoamérica, que al igual que Jorge Chávez definen la propuesta metodológica en cinco pasos o momentos que son esenciales para la ejecución de este trabajo de sistematización de experiencias.

- Punto de Partida.
- Delimitación de la experiencia. Plan de sistematización.
- Reconstrucción de la experiencia o recuperación del proceso vivido.
- Análisis o reflexiones de fondo.
- Punto de Llegada.

\* **Punto de Partida:** En este sentido la sistematización inicia desde la planeación y ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo en la Asociación de Ganaderos de Nagarote (Asogana), uno de los primeros pasos fue decidir en consenso cual experiencia se deseaba sistematizar, en la cual participaron de los miembros de la junta directiva de Asogana. Todo esto para poder elaborar una visión más clara de lo que se tenía y lo

que se necesitaba para realizar el proceso de sistematización. Este punto se estableció para poder identificar las personas que participarían en el proceso de sistematización, estas son las mismas personas que han colaborado en el proyecto. *“No se puede sistematizar algo que no se ha vivido”*. Además se definió qué tipo de información es con la que se contaba, libros de actas, registros de reuniones, nóminas de venta de leche, información financiera, memorias de actividades realizadas, etc.

- \* **Plan de sistematización:** en esta etapa de la sistematización se plantean una serie de preguntas que serán las que guiarán el proceso de recolección de información y facilitarán la creación de la historia vivida por los involucrados y la primera pregunta es *¿Para qué queremos sistematizar?* La respuesta a esta pregunta ayudó a definir el objetivo general de la sistematización que es: *Reconstruir la experiencia de la Asociación de Ganaderos de Nagarote en su participación en el Programa de Desarrollo Cooperativo CDP, para obtener aprendizajes que generen reflexiones y una autocrítica, que facilite la creación de estrategias de desarrollo más eficientes y efectivas para alcanzar las metas de la asociación;* llevándonos a la segunda pregunta que es: *¿Qué experiencia se va a sistematizar?* Aquí se definió que, se realizaría la sistematización de la experiencia que vivió Asogana en la ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo ejecutado por la Cooperativa de Recursos Internacionales CRI, en el periodo que va del enero 2013 a junio 2014. Otro de los aspectos que se definen en este punto es el eje de sistematización que responde a la pregunta *¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más?* Y se definió que uno de los aspectos de la experiencia que interesa investigar es la participación de los socios de la Asociación de Ganaderos de Nagarote en el proceso de ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo, para el fortalecimiento de capacidades humanas y mejora de la gestión interna de la organización. Posterior a esta pregunta nos salta otra a definir en el plan que era *¿Con*

qué fuentes de información contamos y cuáles necesitamos conseguir? Para tal función se definió que se necesitaría cierta información que facilitaría la organización como son registros de actividades vinculadas al proyecto programa de desarrollo cooperativo, libro de actas, registro de entrega de leche de los productores, registros de ventas a productores, memorias de las reuniones y sesiones de trabajo, diagnóstico de la organización elaborado por la Cooperativa de Recursos Internacionales; en este punto se estableció que por la falta de archivos de información se realizaría una serie de entrevista en total a los actores para profundizar en aspectos que la documentación no refleja sobre los aspectos vividos por los actores de la experiencia. También se realizó un grupo focal, con 8 actores entre socios, directivos, colaboradores con el fin de realizar una reconstrucción de la experiencia de una forma colectiva y poder desarrollar más el contexto en que se dieron los acontecimientos, haciendo uso de herramientas metodológicas de recopilación de información con ayuda de grabaciones, afiche, toma de notas, cuadernos de campo, revisión bibliográfica y documental.

En el desarrollo de este plan de sistematización la última pregunta es ¿Qué estrategia o procedimiento se utilizará? Aquí se definió quiénes serían las personas que estarían a cargo de coordinar el proceso de sistematización y quienes serán colaboradores que ayudarán en la recopilación de información, convocatoria, logística y seguimiento al plan de sistematización, en otras palabras el equipo de sistematización.

- \* **Recuperación del proceso vivido:** Consta de dos pasos: 1. Reconstruir la historia: recoger una visión global de los principales acontecimientos vividos, ordenados cronológicamente, para lo que será indispensable contar con registros de hechos, se desarrolla una matriz de sistematización a través del cual podremos visualizar de forma secuencial los hechos. Una posibilidad es reconstruir la historia a modo de cuento o

narración. Lo más importante es dar una visión general del proceso.

2. Ordenar y clasificar la información: Esto nos permitirá reconstruir la experiencia vista ya como un proceso a raíz de las acciones, los resultados, las intenciones y las opiniones de quienes la llevan a cabo. Para la organización de la información, se auxilió de matrices que permiten el análisis de la experiencia.

- \* **Análisis y reflexiones de fondo:** Aquí la pregunta central es: ¿Por qué sucedió lo que sucedió? Es el momento más importante, ya que se realiza la interpretación crítica fundamentada, es decir que si los resultados obtenidos eran los esperados o bien cuales hubiesen sido si los procedimientos y métodos utilizados fuesen diferentes. Es aquí donde realizamos la síntesis y la aproximación crítica a la experiencia, a las prácticas desarrolladas y a los logros alcanzados. Esta etapa no es sólo la más importante sino también la más difícil, pues necesitamos recoger y presentar opiniones, críticas y juicios de valor sobre lo hecho y lo alcanzado, como componentes principales para la generación de conocimientos. Partimos de la definición de un conjunto de criterios a considerar en el momento de examinar el éxito de la experiencia como un todo.
  
- \* **Punto de llegada:** Es la realización de un análisis detallado, se identifican las principales lecciones aprendidas: ¿qué es lo que sabemos ahora, que no sabíamos antes de sistematizar nuestra experiencia? Reconocer y formular los conocimientos obtenidos pensando en la experiencia como un todo, poniendo atención en los aspectos positivos y negativos que identificamos para los distintos parámetros en los cuadros de análisis. Son las conclusiones del documento a presentar en nuestra sistematización, consistirá entonces en la exposición de las principales lecciones aprendidas y de las recomendaciones que podamos dar a quienes estén involucrados en experiencias similares.

## **6.1. Contexto de la experiencia.**

### **6.1.1. Antecedentes de la asociación de ganaderos de Nagarote, ASOGANA.**

Asogana es una asociación sin fines de lucro, está ubicada en el municipio de Nagarote, departamento de León, a 45 km de la capital. La asociación fue fundada en 1991. Desde sus inicios hasta la actualidad la asociación de ganaderos de Nagarote es la principal promotora del desarrollo de la ganadería de esa localidad. La asociación actualmente está formada por 64 socios ganaderos, según los libros de inscripción de socios.

La asociación de ganaderos es miembro de otras organizaciones de segundo nivel como la Federación de Asociaciones Ganaderas de Nicaragua (FAGANIC), y además forma parte de la Unión de Centros de Acopio de leche de Occidente UCAL, R.L.. Asogana inició labores de acopio de leche en agosto de 2010, lo que la hace la más reciente de los centros de acopio de la región de Occidente, pero una de las de mayor potencial de desarrollo por sus ventajas geográficas, contextuales y culturales; el hecho de pertenecer a estas dos organizaciones le ha ayudado para realizar alianzas de trabajo y negocios con otras instituciones de gobierno y organismos no gubernamentales.

La asociación impulsa además de la producción láctea, prácticas que mejoren la eficiencia en el uso de los recursos de las fincas, buscando mayor productividad. Ofrece los servicios de centro veterinario, centro de almacenaje de alimentos, corrales para venta y carga de animales. Asogana realiza una feria ganadera anual, la que es considerada una de las ferias ganaderas de más asistencias de productores ganaderos y más reconocimiento en la región Occidental del país.

La asociación de ganaderos de Nagarote, tiene una junta directiva compuesta por un presidente, un secretario, un tesorero, un fiscal, tres vocales y un consejero (este es el presidente del periodo anterior), este es el órgano de dirección y

administración de los recursos de la asociación, y sus poderes solo están por debajo de las disposiciones de la asamblea general de socios.

En la asociación existen comités de trabajo provisionales que son los encargados de gestionar y organizar ciertas actividades o eventos como por ejemplo la feria ganadera o seguimiento a los proyectos de cooperación en estos comités, uno o dos miembros de la junta directiva son los coordinadores de la comisión de trabajo.

Recientemente la asociación estableció un organigrama y la jerarquía de mando de la organización, ver anexos.

#### **6.1.2. Socios**

Los socios de la asociación son productores ganaderos del municipio de Nagarote, ya sea de explotación láctea o cárnica. El único requisito establecido en los estatutos de la asociación es que el productor socio debe poseer al menos una vaca y una manzana de tierra de su propiedad según publicación en la gaceta N° 37 (1992), actualmente los estatutos de esta asociación están vigentes desde 1992 y no han sufrido modificaciones desde ese año.

En la asociación, el promedio de los productores tienen 50 mz de terreno, con pastos naturales y pocas áreas de pastos mejorados; bajos índices productivos de los animales, y en promedio de 35 a 65 cabezas ganado bovino, según datos facilitados por Asogana.

#### **6.1.3. Programa de Desarrollo Cooperativo CDP.**

El Programa de Desarrollo Cooperativo, es un programa impulsado por la agencia para el desarrollo internacional de Estados Unidos de Norteamérica USAID,

programa que ha sido desarrollado en otros estados del continente como en Paraguay y Surinam , lugar donde se tuvieron buenos resultados.

En Nicaragua este programa está siendo ejecutado por la Cooperativa de Recursos Internacionales (CRI), el proyecto tiene una duración de 5 años iniciando en octubre 2010 a septiembre 2015. El objetivo del programa de desarrollo cooperativo es apoyar el crecimiento de las empresas cooperativas desde una integración vertical de todos los niveles de gestión de la empresa; con el propósito de llevarlas al siguiente nivel empresarial y el desarrollo de una modelo de negocios que propicie el desarrollo del sector cooperativo. Así mismo fortalecer el desarrollo de la ganadería del país, con el fin hacer crecer el mercado de servicios del sector ganadero.

El programa de desarrollo cooperativo diseñó una metodología de intervención, distinta a los programas de asistencia técnica que normalmente colaboran con las organizaciones locales. En su fase inicial el programa de desarrollo cooperativo se centra en una investigación, que tenía como objetivo realizar un diagnóstico de las empresas cooperativas y asociaciones, con el propósito de determinar su posición en el mercado, solidez empresarial e identificar las fortalezas y debilidades y posibles acciones de solución.

Al mismo tiempo el CDP buscaba desarrollar capacidades humanas siendo este el otro componente del proyecto, la capacitación y entrenamiento de personas vinculadas directa o indirectamente con las organizaciones locales en este caso Asogana.

El proyecto se ha caracterizado por establecer sus actividades bajo una perspectiva de una demanda efectiva de los beneficiarios, que consiste que debe existir de parte de los beneficiarios directos (organizaciones locales) una solicitud de apoyo a la mejora de una área de la organización, pero con ciertas limitantes que son por ejemplo:

En los tipos de inversiones que realiza el programa de desarrollo cooperativo: 1. Realiza inversiones en capacitación; 2. Realiza inversiones en entrenamiento y certificación de personal, 3. Elaboración de herramientas empresariales, 4. Inversiones en el intercambio de experiencias y participación en espacios de negocios como congresos y ferias nacionales e internacionales. En fin las inversiones de capital que realiza el proyecto están enfocadas únicamente en la creación, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades humanas de las organizaciones locales.

## **6.2. Primera etapa de la sistematización: Situación Inicial.**

### **6.2.1. La experiencia del CDP con ASOGANA.**

La relación del CDP con Asogana inicio previo al inicio del programa ya que por recomendación de las autoridades y representantes USAID en Nicaragua, se recomendó que la asociación de ganaderos de Nagarote fuera una beneficiaria ya que esta también fue beneficiada por el proyecto de la Cuenta Reto del Milenio con fondos del pueblo de Estados Unidos de Norteamérica.

Las actividades con la asociación de ganaderos se concentraron en tres tipos de actividades concretas que son:

- Actividades de capacitación y entrenamiento de capital humano.
- Participación en eventos de fortalecimiento de relaciones de negocios (ferias, congresos).
- Elaboración de herramientas de gestión empresarial (Plan de desarrollo estratégicos, manuales de funciones, POA, etc)

### **6.2.2. Inicio de la relación del proyecto CDP y Asogana.**

La experiencia inicia en junio 2011 con algunas actividades de investigación por parte del organismo CRI, con el propósito de recoger información que fuera de utilidad para los objetivos del proyecto este proceso de investigación y recolección de información terminó en diciembre 2012.

Con la información recolectada se elaboró un plan de acción con el cual la asociación se comprometía al cumplimiento y participación en las actividades del proyecto. Cabe mencionar que durante ese periodo de tiempo donde se estuvo recolectando información se dieron actividades de capacitación y apoyo en la gestión organizativa. Otro punto importante que cabe mencionar que este periodo de tiempo a lo interno de la ONG se realizó cambios en la dirección y gerencia del proyecto en sus oficinas centrales y tuvieron como consecuencia un estancamiento en las actividades y un reajuste en la planificación.

Por otro lado en este mismo periodo a lo interno de la asociación de ganaderos de Nagarote se dio una situación de malversación de fondo, por parte de la responsable administrativa de la tienda de servicios al ganadero, que también era Hija del presidente de turno, provocando que la organización quedara en una posición incómoda con los asociados y más aún por la forma de cómo se manejó un tema de esta índole, además el no haber consultado a la asamblea de socios, el cómo proceder en esta situación que se presentó, tuvo como consecuencias una mala imagen en la capacidad de los dirigentes en el manejo de los recursos.

### **6.3. Segunda etapa de la sistematización: situación de intervención.**

En esta etapa se hace referencias a de las actividades realizadas una vez que se establecieron las intervenciones del programa de desarrollo cooperativo en las Asogana, las actividades más importantes del este periodo fueron:

### **6.3.1. Primer congreso Ganadero de Cooperativas Lácteas de Nicaragua.**

En enero 2013 se inician las labores con la asociación de ganaderos con la convocatoria a participar en el congreso cooperativo organizado por la cooperativas de recursos internacionales CRI, en el cual se generó un espacio de interrelación entre las diferentes cooperativas, previo a este evento ya se había realizado un diagnóstico de la empresa, además de un perfil actualizado de la empresa, visualizando algunos hallazgos interesantes desde el punto de vista empresarial.

En el evento participaron directivos de la Asogana, uno de los propósitos es que las cooperativas y asociaciones pudieran tomar experiencias vividas por estas otras organizaciones y poder aplicarlas a la gestión interna de sus propias organizaciones. El congreso también perseguía generar un espacio que estimulara la asociatividad entre empresas del mismo sector y actividad. Posterior a esta actividad se realizaron eventos de capacitación técnica en las instalaciones de las asociación en temas relacionados a las buenas practicas pecuarias, gestión empresarial de las fincas ganaderas etc.

### **6.3.2. Elaboración Plan estratégico ASOGANA 2013-2019**

En mayo de 2013 se inició la elaboración de un plan de desarrollo estratégico para las cooperativas de la Unión de Centros de Acopio del occidente del país UCAL R.L. del cual Asogana es miembro activo. De este gran plan se extrajo uno específico para la Asogana, para un periodo 2013-2019. El plan se elaboró con la participación de miembros de la junta directiva de la asociación, posteriormente se presentó a la asamblea de socios en el cual se debía aprobar, rechazar o modificar el plan de desarrollo, durante este proceso la participación de los directivos de Asogana en las sesiones de trabajo fue determinante para el trabajo realizado por equipo de profesionales designado por CRI.

Durante el desarrollo de este trabajo fue interesante mencionar que las personas encargadas de dar el seguimiento a esta actividad, por parte de Asogana, fueron el secretario y la vocal de turno y eventuales participaciones del presidente de la asociación.

Mientras se daban las sesiones de trabajo donde se realizó la presentación de la propuesta se dieron distintas reacciones por parte de los participantes, unos de acuerdo y otros no o no del todo, pero fue un espacio que la junta directiva tenía para poder realizar las modificaciones al documento si esto lo ameritaba o solicitaba la asamblea de socios.

Durante este proceso de construcción del Plan Estratégico, Asogana fue víctima, por segunda vez de una malversación de fondos de la organización por parte de la administradora de turno. En esta ocasión se tomaron medidas más estrictas en los sistemas de control interno, para evitar otras situaciones similares. Además se hizo una denuncia en las instituciones correspondientes, algo que en la situación anterior no se dio, de acuerdo a declaraciones de algunos socios, esto no se dio porque en esa ocasión la administradora no era hija del presidente de turno, lo cual causó molestias a los socios en cuanto porque ahora sí y antes no.

### **6.3.3. Taller de actualización Ley de concertación Tributaria y Contabilidad en empresas de carácter social.**

Se realizaron talleres de fortalecimiento de las capacidades humanas a los internos de la organización, se tuvo la participación de representantes de la asociación de ganaderos, en talleres de entrenamiento contable y tributario. En este evento se tuvo la participación del administrador para ese momento recién incorporado a la organización la fiscal de turno y una vocal.

Unos de los objetivos de estos talleres en primera instancia era el desarrollo de capital humano a lo interno de la organización, además que las organizaciones utilizaran a estas personas en las mejoras de sus contabilidades.

Los participantes eran los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos en estos talleres a los miembros de la junta directiva, al momento de llegar a la organizaciones, además de hacer las recomendaciones pertinentes para cada uno de los casos encontrados, pero en ese momento no se tuvo la confianza de las capacidades de los participantes y por otro lado no se valoraron las observaciones que se realizaron en los controles internos, dejando a las recomendaciones sin ninguna acción concreta en los sistemas de control interno de la asociación. Según dijo una de las participantes se menosprecio las valoraciones que se realizaron ya que según ella provenían de alguien sin la suficiente experiencia.

#### **6.3.4. Capacitaciones y elaboración de Herramientas para la mejora de la gestión empresarial.**

La elaboración de las herramientas de gestión empresarial para Asogana, fue una de las actividades que más tiempo llevo finalizarlas, debido a que en este proceso se realizaron actividades de capacitación para que los socios y junta directiva en conjunto y por separados.

Se utilizó esta estrategia para poder dar a los participantes, mas elementos de base para la hora de elaborar la herramientas de gestión interna y conjuntamente con las consultoras hacer un mejor trabajo. Algunos de las herramientas fueron reglamento de régimen interno, plan operativo anual, manual de puesto y funciones, manual de procesos, etc.; teniendo como base para realizar estas acciones el plan estratégico previamente elaborado y aprobado por la asociación. Para cada una de las actividades programadas se realizaba una convocatoria con 4 a 5 días de anticipación, las sesiones de trabajo se realizaba en las instalaciones de la asociación de ganaderos de Nagarote, todas estas por las tardes pasado el

mediodía, esto a solicitud de los miembros de la junta directiva quienes en conjunto con la administración de Asogana eran los responsables de realizar la convocatoria a los eventos de capacitación.

Para esta etapa que fue la más largo se hizo uso de medios audio visuales, presentaciones en powerpoint, se estimuló a que se invitaran a los socios, hijos de socios, proveedores de leche y todo aquella persona que estuviera interesada en el desarrollo de Asogana. Las convocatorias tuvieron buena asistencia en las primeras sesiones de trabajo y fueron disminuyendo en número de asistentes pero siempre se tuvo un promedio de participantes entre 15 a 20 personas.

En esta etapa se dieron situaciones se estimulando a los participantes discutir los temas de capacitación y a objetar sobre las recomendaciones que realizaban las expertas en gestión empresarial; en este punto se encontraron opiniones encontradas produciendo estos conflictos de dialogo, que provocaron según la opinión de algunos directivos, la poca participación de los socios en las próximas convocatorias.

Por otro lado, en ninguna de las 10 jornadas de capacitación se pudo contar con la presencia de toda la junta directiva, por lo general había 2 o 3 miembros de esta y como dato interesante, muy pocas veces el presidente vigente para ese momento estuvo durante las capacitaciones.

#### **6.3.5. Ferias ganaderas**

En esta última etapa de intervención, se realizaron dos ferias ganaderas que, como se mencionó antes, son uno de los espacios de acercamiento que tiene la asociación con los ganaderos del municipio sin que tengan que ser socios. Este tipo de espacios son muy bien valorados por el gremio ganadero, ya que ofrecen oportunidades de hacer negocios para la compra y venta de ganado, insumos, maquinarias. Además facilita las gestiones para posibles proyectos de inversión

para la mejoras en las unidades productivas. Las ferias también se consideran como una plataforma informativa para dar a conocer las actividades, logros y proyectos que la asociación está haciendo.

Este evento es organizado por la asociación de ganaderos teniendo como coordinador del comité de feria, un miembro de la junta directiva siempre es parte de este comité para colaborar en su coordinación. La asociación ha aprovechado este espacio de feria, para acercar a las empresas, proyectos, bancos, industria a los socios y productores ganaderos esperando que estos acercamientos faciliten la coordinación de acciones en beneficio de los mismos productores. Por otro lado cabe mencionar que en la zona sur del occidente del país, esta es la única feria ganadera organizada por una asociación de ganaderos.

Este evento es en general muy bien concurrido por los ganaderos del municipio y por los mismo socios de Asogana, pero queda en evidencia que la participación de los socios en la organización de esta feria es limitada a únicamente a asistir a la feria, dejando el trabajo de montaje del evento solo al comité organizador.

## **7. Resultados de la Experiencia.**

En este punto es importante de mencionar que esta sistematización de experiencia es de un proyecto (programa de desarrollo cooperativo, CDP) que todavía está en curso, por lo tanto los resultados de la sistematización será información que podrían usar los directivos de las asociación de ganaderos de Asogana, para mejorar la gestión interna con la ayuda del CDP en lo que le resta del programa; por otro lado también es información importante para los socios y productores vinculados con la asociación de ganaderos de Nagarote, retomando las reflexiones sobre el cómo se dieron las situaciones y cuáles serían los caminos a tomar de ahora en adelante y por último estos resultados son de gran utilidad también para el programa de desarrollo cooperativo ya que uno de los propósitos

de los proyectos de cooperación es dejar impacto sostenible y perdurable en sus beneficiarios.

### **7.1. Elementos que obstaculizaron la experiencia**

Estos son algunos de los elementos más relevantes que obstaculizaron la experiencia y el desarrollo del proyecto, además tuvieron su impacto en la participación de los socios.

#### **A. Comunicación interna.**

Unos de los elementos que desde el inicio del proyecto afectó fue la comunicación o los canales de comunicación, que existen en la Asogana, teniendo como consecuencia la falta de información suficiente para los socios, ya que la información que se transmite a los socios era limitada en cantidad y calidad.

Esto quedó evidenciado en las encuestas que se realizaron a los socios al momentos de realizar levantamiento de información para elaborar el diagnóstico de Asogana.

La mala comunicación tuvo y tiene algunas consecuencias en la participación de los socios, primero al no enterarse de los proyectos que se está ejecutando y con quienes se están trabajando; por otro lado el no tomar medidas en el asunto o minimizar su importancia de la comunicación como elemento cohesionador de las organizaciones, evidencia las capacidades de los dirigentes al no poder visualizar la consecuencias que esto puede causar y está causando en la relación que debe existir entre los socios y directivos y más aun con el gremio de ganaderos del municipio.

#### **B. Inexistencia de una estructura de equipo de trabajo.**

No existía y no existe un equipo de trabajo bien estructurado, ya que unos cuantos son los que trabajan muchos y otros tantos son los que trabajan muy poco o nada,

esta situación al inicio del programa tuvo sus inconvenientes ya que dificultaba cumplir con los tiempos.

Por otro lado el exceso de tareas que asignan a un grupo reducido de personas las hace menos productivas y en consecuencia esta situación ha hecho que las juntas directivas sean poco eficientes en la gestión y administración de los recursos de Asogana. Sin hacer uso del eficiente del capital humano existente en la organización.

#### C. Malversación de fondos.

La malversación de fondos de Asogana es otra situación que tuvo su efecto en la participación de los productores en las actividades convocadas por Asogana, ya que afecto las arcas de la asociación, como la imagen de Asogana. Pero el problema esencial fue la falta de beligerancia en las decisiones tomadas ante el hecho, lo que provocó recelo y descontento entre los productores y socios, además de la desconfianza que provoca un hecho como la malversación de fondos. Otro atenuante fue que estos actos se dieron en periodos relativamente cortos, y las personas involucradas en la malversación de fondos eran familiares de directivos de la asociación.

#### D. Voluntad política.

Si bien es cierto que la directiva de la asociación de ganaderos siempre se tuvo una apertura para trabajar con el proyecto y con los objetivos que este buscaba, esa disponibilidad se vio a prueba varias veces, ya que el cumplimiento y seguimiento a la puesta en marcha de varias de las actividades no se dieron como tal estaban planificadas. Cabe mencionar que esto no es para toda la junta directiva, porque hay miembros de que realizan un buen trabajo y ponen mucho empeño y entusiasmo para realizarlo aportando ideas, propuestas y alternativas de acción.

Pero el caso es que en una asociación no funciona que solo sean tres o cuatros de la junta directiva los que desempeñen un buen trabajo, porque ahí todos son responsables y representantes del gremio ganadero del municipio. Esta situación según hipótesis de uno de los directivos puede estimular a los demás socios a decir “Si los directivos, no van y no hacen nada menos yo”

#### E. Diseño de intervención del Programa de Desarrollo Cooperativo.

El programa de desarrollo cooperativo tuvo en su concepción la idea de crear capacidades a lo interno de las organizaciones atendiendo a las recomendaciones que realizó Sepúlveda *et al* (2003) en cuanto a la propuesta de desarrollo rural, que sostiene que el desarrollo humano es fin último del desarrollo y el principal medio para lograrlo.

En este punto el CDP tiene como beneficiarios a las cooperativas y asociaciones ganaderas del sector lácteo de Nicaragua, en ese diseño existía una hipótesis que planteaba que al fortalecer a los órganos de dirección en las áreas de administración, organización, cooperativismos, es decir fortalecimientos institucionales, las juntas directivas serían las encargadas de la transferencia tecnológica e información a sus bases. Esta hipótesis demostró que las organizaciones como Asogana no tenían las condiciones para asumir este reto. Este diseño del proyecto afectó la participación de los socios ya que ellos normalmente son atendidos por otros programas de cooperación en sus fincas y tomando nota de una de las entrevistas realizadas en esta sistematización, un productor expresó > “El ganadero se siente bien en un corral con animales, el ganadero si lo sacas de su finca, más vale que sea bueno y útil porque, sino no regresara de nuevo”. Esta situación o el poco acercamiento del proyecto a las bases posiblemente tuvo y tiene sus consecuencias en la participación de los socios.

#### F. Cumplimiento a los acuerdos.

El cumplimiento de los acuerdos, es un punto importante ya que en varias ocasiones por diferentes razones no se cumplía con lo acordado y no había el debido seguimiento por parte de los directivos esta situación tenía como consecuencia el retraso de algunas actividades programadas.

#### G. Principios de asociatividad.

La asociatividad en la es la convergencia de voluntades individuales en búsqueda de un interés o bien común, en este particular muchos productores destacaron el papel de Asogana como organización local que representa los intereses gremio ganadero del municipio de Nagarote o así debería de serlo, pero al mismo tiempo muchos productores no ven en Asogana un espacio para poder asociarse al gremio ganadero y utilizar el peso político que representan los ganaderos, como un factor importante para la protección de los intereses económico del gremio de ganaderos y más bien la ven como una receptora de proyectos para beneficios de unos pocos y no del gremio de ganaderos del municipio de Nagarote.

#### H. Actitud pasiva del gremio

Por otro lado la actitud pasiva que muchas ocasiones tienen los socios de la asociación y el gremio de ganaderos, da indicios de que no existe interés en participar en los proyectos que emprende Asogana. Una posición de confort donde si existe un beneficio económico ya se en crédito, dinero o bienes me integro; por otro lado los socios incapaces de hacer críticas y propuestas sobre actuar de los dirigentes.

#### I. Condiciones ambientales.

Problemática ambiental si bien es cierto que su afectación no es directa pero tuvo sus efectos en la participación de los socios en las actividades convocadas, sobre todo en la última parte del periodo de ejecución del programa ya que se vio afectado por una sequía entre el invierno 2013 y el verano 2014 que hizo que mucho de los productores estuvieran ocupados en atender a sus animales por la falta de alimento.

#### J. Tiempo y presupuesto.

Son aspecto que tiene su efecto indirecto en la participación de los asociados. Ya que el tiempo de ejecución era corto y el presupuesto limitado en montos y en las acciones que se permitían usar ese dinero.

### **7.2. Elementos que facilitaron la experiencia.**

Estos son algunos de los elementos más relevantes que facilitaron la experiencia y el desarrollo del proyecto, además tuvieron su impacto en la participación de los socios.

#### A. Aliados estratégicos en la junta directiva.

Posición del presidente y secretario de la junta directiva fue importante y cabe mencionar que estas dos personas ejercieron un gran apoyo para el proyecto, ya que a lo interno de la asociación realizaron un trabajo de cabildeo para poder acordar las acciones y realizar las propuestas que el proyecto esperaba de la asociación de ganaderos.

Por otro lado en el periodo de intervención del CDP se dieron dos elecciones de junta directivas donde el secretario fue electo en las dos juntas directivas y facilito el transmitir a la nueva junta directiva desde adentro, cual era la dinámica del proyecto, los objetivos y los alcances esperados facilitando de esta forma la transición de una junta directiva saliente a una entrante.

## B. Diagnostico situacional de Asogana.

La asociación previo al periodo de tiempo que se está sistematizando, el proyecto había realizado un diagnóstico de la asociación de ganaderos proporcionando datos sobre su situación legal, organizativa, gerencial, financiera contable y de actividades de negocios, pero además reflejaba el manejo de estos recursos. Este diagnóstico hizo reflexionar un poco a los directivos sobre el sistema de control y las debilidades de carácter institucional que padecían en ese momento, esta acción fue una acción arriesgada pero cumplió su objetivo de crear conciencia en los directivos.

## C. Equipo de trabajo del CDP.

Los antecedentes del equipo de trabajo del proyecto CDP también jugó un papel en la participación de los socios ya que el coordinador por parte del proyecto CDP es la misma persona que brindo servicios de asistencia técnica a la mayoría de los asociados en el proyecto de la Cuenta Reto del Milenio, pudiendo desarrollar una relación de servicios de más de cinco años. Esta relación con el equipo técnico facilitó la participación de los socios ya que conocían a los responsables del proyecto y había una relación de confianza entre estos actores.

## D. Conocimiento de la empresa y entorno del sector ganadero.

Las relaciones existentes entre Asogana y los coordinadores del CDP previas a la ejecución del proyecto facilitó ciertas acciones y propuesta de intervención ya que se conocía la dinámica de trabajo de Asogana, por otro lado también ayudo a crear condiciones que fueran mas favorables para la participación de los socios.

## E. Referencias de CRI y de USAID.

Las referencias comerciales que posee la cooperativa de recursos internacionales CRI son muy grandes a nivel mundial como empresa líder en la venta de semen de alta calidad y en Nicaragua no es la excepción, además de los antecedentes de CRI en Nicaragua son muy bueno al apoyar el desarrollo de programas de cooperación en otras zonas del país, este reconocimiento a la empresa también creo esa confianza en los productores aunque también se creó una alta expectativa de las actividades que se realizarían.

De igual manera las referencia de la agencia internacional para el desarrollo de Estados Unidos USAID, son referencias de gran peso para la confianza de los productores esto hace que los socios se acerquen a la asociación con mucha más facilidad y confianza de cuando no reconocen o no saben quiénes son las personas que los visitan y a quienes representan.

#### F. Capital humano en la junta directiva.

Una de las características de la asociación de ganaderos es que en promedio todos los miembros de las juntas directivas son profesionales graduados con título universitario, nivel técnico o bachilleres, este nivel de educación facilita el poder hacer las propuestas de acciones y que tengan una mejor comprensión; en este punto lo que se quiere destacar es el potencial existente en Asogana.

## **8. Lecciones Aprendidas**

En relación a la experiencia del proyecto CDP y su actuar con los productores de la asociación de ganaderos de Nagarote hay en el camino varias lecciones aprendidas unas que eran de esperar y otras que fueron inesperadas pero de todas manera dejaron aprendizajes que es el principal objetivo de actividades.

Se espera que de los aprendizajes rescatados en esta sistematización puedan al ser comunicados o compartidos con otras asociaciones y organizaciones similares y que sean herramientas para ayudar a definir y crear nuevas estrategias de

desarrollo que en el futuro con el propósito de tener mejores resultados e impactos más sostenibles en el tiempo. Para tal razón hare una recopilación de las lecciones aprendidas:

1. El efecto dañino en la imagen, confianza y transparencia que tiene una malversación de fondos; las consecuencias de un hecho así es evidente en la participación de los socios, ya que produce situaciones donde los socios sienten que no se puede depositar confianza en organización.

Por otro lado se acentúa esta situación si se repite en periodos cortos de tiempo, con diferencia de 13 meses uno de otro. Otro efecto que tuvo esta malversación de fondos es en la confianza que depositan los socios, en la capacidad de la junta directiva en la toma de decisiones. Era el escenario oportuno para sembrar precedentes de cómo proceder ante una situación similar, pero esto se manejó de una manera no muy profesional y se perdonó el actuar de la persona responsable del acto de malversación de fondo de la asociación, teniendo como consecuencias que muchos de los socios se sientan defraudados.

La falta de contundencia, beligerancia y rectitud en el proceder de la junta directiva de turno ante esta situación pudo propiciar el otro evento de malversación de fondos ya que no se crearon los sistemas de control que ameritaba el caso; todas estas situaciones que nacen de una malversación de fondo tuvieron efectos indeseables en la participación de los socios ya que eran pocos los socios que son activos y propositivos para los proyectos de la asociación y un efecto palpable es que ahora son menos el numero promedio de socios que asisten a las asambleas informativas y otras actividades que organiza la asociación.

2. La comunicación interna y externa es uno de los componentes mas usados por los proyectos de desarrollo, pero que también es poco valorado su importancia por los propios beneficiarios de los proyectos de cooperación. Y

se entiende la comunicación como sistema básico para compartir y transmitir información. En este punto destacaré tres niveles que a lo largo de la sistematización de experiencia fue obteniéndose datos interesantes y de análisis.

Primero, el efecto que tiene el informar a los socios de las actividades que realiza la asociación ha demostrado que tiene reacciones positivas en la participación de los miembros, y más aún en el involucramiento de estos, casos diferentes cuando no se les informa a los miembros o más bien la información no está disponible para ellos. Y aquí hay que hablar de la información que se les facilita desde las oficinas de Asogana, pero no es menos importante la comunicación que debe existir entre los miembros de las juntas directivas y los socios. Este flujo de información que debe ser constantes en ambas direcciones, pero que por varias razones este flujo de información no está fluyendo de forma armoniosa, consecuencia de esto son proyectos de desarrollo que no satisface las verdaderas necesidades de los productores de una zona geográfica específica; otra consecuencia son organizaciones que tienen su propia idea de cuales son la problemáticas de los productores.

Segundo la comunicación que debe existir entre los ONG y los beneficiarios si bien es cierto en este aspecto se está mucho mejor que en el aspecto anterior cabe mencionar que aquí de la importancia de cómo se formulan los proyectos de desarrollo y cual serán la estrategia o metodología aplicada a que grupo de beneficiarios, porque al no valorar la comunicación como un componente de importancia se hacen muchas acciones y se invierte mucho dinero teniendo resultados que serán evaluados por un grupo de expertos que expondrán si se lograron los resultados o no, pero el efecto de no comunicarse con los beneficiarios directos y no escuchar verdaderamente sus propuesta tiene como consecuencias inversiones que no son y no serán sostenibles en el tiempo.

Tercero es el canal de comunicación y código de comunicación esto es importante de mencionar ya que la transmisión de información si no tenemos el canal apropiado de comunicación no recibiremos la información en tiempo y forma tenemos problemas de comunicación que se debe dar la importancia que amerita el caso. Por otro lado la codificación de la información que es en esencia de qué forma, estructura, lenguaje y simplicidad con que se les presenta la información a los actores implicados en los proyectos de desarrollo es otro elemento a tomar en cuenta. Un ejemplo claro de estos son las asambleas informativas donde se presentan informes financieros que no todos los presentes tienen la capacidad de análisis de esos números de la asociación.

En conclusión estos tres aspectos tienen efecto sobre la participación de los socios y sobre la apropiación de estos en los planes y proyectos que emprenden una organización como la asociación de ganaderos y por otro lado también el tener buenos canales de comunicación entre los proyectos y beneficiarios facilitan las labores de ambas partes.

3. El tiempo de implementación y tiempo de aplicación de las herramientas de mejora de la gestión interna, nos enseñó que para las organizaciones poder adoptar nuevas formas de gestión, son procesos que toman tiempo que muchas veces no tienen los programas de desarrollo. Es evidente que todos los proyectos en su mayoría tienen un tiempo de vida y estos tiempo de intervención no son siempre los suficientes para que los beneficiarios traduzcan sus aprendizajes en cambios y transformaciones en sus modos de hacer las cosas se aprende de los errores que se cometen en el camino utilizando el método de prueba y error, pero como consecuencia se tiene un costo de oportunidad de todo el dinero y tiempo que se pierde en este proceso.

Es evidente que el tiempo que deben darse a este tipo de proyectos deben de ser al menos igual el tiempo de elaboración de las herramientas para la mejora interna que los tiempo en el seguimiento a la aplicación de estas y no dejar esta acción en manos de los beneficiarios como es este caso del CDP, por los posibles casos donde los beneficiarios no poseen la suficiente experticia de la importancia de estas herramientas de gestión interna.

4. Una de las lecciones aprendidas que logramos identificar es sobre las característica del proyecto y las preferencias de los productores socios de la asociación de ganaderos para proyectos donde se tienen inversiones de capital como insumos productivos y alimenticios, materiales de construcción y crédito versus los proyectos donde sus características y sus componentes de inversión es el desarrollo del capital humano. Los productores tienen mayor preferencia por los proyectos con productos tangibles en contra posición con los proyectos con productos intangibles, ya que no es fácil visualizar los beneficios a corto plazo
5. Las actividades o eventos como las ferias ganaderas estimulan la convivencia del gremio de ganaderos teniendo efectos positivos en la participación de los productores, sean o no socios. Las ferias son espacios muy bien valorados por todos los productores y por la misma ciudad de Nagarote, porque permite potenciar de desarrollo de la asociación y del municipio.
6. En la asociación de ganaderos de Nagarote no se ha desarrollado un pensamiento colectivo, predominando el pensamiento individual de los productores, no existe una voluntad asociativa que debería de ser uno de los principios fundamentales de una asociación gremial. Esta falta de colectividad también tiene sus efectos en la participación de los socios y más aún en el involucramiento de los mismos socios ya que muchas de estas personas son estimuladas cuando observan a otro grupo de personas

igual o más interesadas en llevar beneficios a los grupos y no a las personas por individual.

7. El papel de la junta directiva es de vital importancia para el desarrollo de cualquier obra de progreso o desarrollo en las organizaciones locales, pero este papel no está siendo evaluado, fiscalizado o auditado teniendo como consecuencias periodos de gobierno donde hay un buen desempeño de la junta directiva; hay otro periodo donde el desempeño no es el esperado por parte de la junta directiva. Y se tiene un año para poder hacer otra elección. Lo que se aprendió aquí es que para ir mejorando en la gestión interna de asociación se deben evaluar los desempeños de los directivos, cada uno de ellos deben de entregar un informe de sus labores y actividades no solo el presidente sino todos los miembros de la junta directiva, además de no esperar un año para hacer cambios en la junta directiva, ya que tiene como consecuencia un costo beneficio de todo lo que se pudo hacer en un año y no se hizo. Por otro lado el papel que juegan los miembros socios es un papel pasivo, desinteresado y hasta encubridor de los actos que cometen los directivos.
  
8. Un buen liderazgo es un estimulante en la participación de los socios en los eventos convocados por la asociación de ganaderos de Nagarote es importante ya que muchas personas siguen a otras que demuestran o han demostrados principios de honestidad, respeto, desempeño empresarial. Estas son características muy valoradas en el gremio, además la “palabra” que para los ganaderos es algo mucho más valioso y se refiere a ser consecuente con lo que se habla. Se aprendió que en lo interno de la asociación existen personas con mucho potencial, pero que las convicciones de estas se dirigen más al crecimiento personal y no al desarrollo de la organización.

9. El no poseer una estructura organizativa sólida en términos administrativos gerenciales y organizativos tiene sus costos indirectos en la participación de los socios, al no ver una organización sólida no estimula pertenecer a esta.

## **9. Conclusiones**

El programa de desarrollo cooperativo tuvo su acogida por la asociación de ganaderos porque es un proyecto de apoyo a las organizaciones a nivel empresarial y organizativo que tiene como beneficiarios indirectos a los ganaderos un aspecto que tuvo sus implicancias en el desarrollo de la intervención del proyecto ya que los socios de la asociación de ganaderos habían creado otras expectativas como consecuencia de proyectos de desarrollo anteriores al CDP, por otro lado esta situación también tuvo su impacto en la junta directiva ya que les dio herramientas de gestión interna que facilitarían y mejorarían la participación de los socios creando las condiciones para que los miembros de la asociación de ganaderos se involucraran mucho más en las actividades de esta.

Los resultados de la intervención del programa de desarrollo cooperativo en la asociación de ganaderos de Nagarote tuvieron muchos aspectos positivos de la intervención, como la mejora en el sistema de control interno del flujo del dinero por mencionar alguno, además existen otros aspectos que se deben vigilar aún más para obtener mejores resultados.

En cuanto a la participación de los socios en las actividades vinculadas a la ejecución y puesta en marcha del programa de desarrollo cooperativo, puedo concluir que los miembros de la asociación de ganaderos cumplen con un buen porcentaje de los socios a las actividades convocadas por la junta directiva pero estas personas hacen una función meramente de cumplimiento a una invitación pero no se sienten comprometidos, ni estimulados a integrarse a la ejecución de los planes y proyectos que posee Asogana. En vista de esta situación Asogana dentro de su plan estratégico estableció el aumentar el número de servicios

brindados a los socios en busca de estimular un acercamiento mas directo entre Asogana y los ganaderos.

Como consecuencia de actitudes pasivas ante abusos de poder, que se ha venido cultivando a lo interno de las juntas directivas anteriores y dentro de los mismos socios, según se expuso en el grupo focal, que a lo interno de existe amiguismo y paternalismo como un comportamiento para justificar las acciones de algunos de los socios y por otro lado se evita el aplicar las leyes y estatutos en caso de que los socios sean rebeldes con sus compromisos, para “No Caer Mal” o en otras palabra no causar molestias a los socios que son irrespetuosos de los acuerdos y estatutos.

Por eso es un hecho que la intervención del CDP en Asogana tuvo un efecto muy poco visible por los socios pero contundente en la administración de los recursos, ya que es una organización que está en crecimiento a nivel organizativo y administrativo pero en el área donde el impacto de las capacitaciones es mucho mejor visibilizado en el las medidas de control interno en el área administrativa donde se han tomado medidas de control que anteriormente no se hacían. Por otro lado se han tomado algunas medidas de reordenamiento de las operaciones que han causado molestias en los socios pero esto ha sido bien visto por la mayoría.

Si bien es cierto que la situación ambiental en el último verano no fue la más favorable para el sector ganadero ya que el efecto del fenómeno del niño tuvo y tiene sus consecuencias en la producción láctea, esta situación hizo tomar manos a la obra a la asociación para ejecutar un plan de abastecimiento de su oferta de venta de insumos del centro de servicios agropecuarios CESA, para poder desarrollar mejor el negocio de venta de servicios y poder apalancar mejor las operaciones de la asociación, al mismo tiempo modificaron la normativa de crédito para poder hacer frente a compromisos adquiridos con algunos proveedores esto hizo que se mejoraran las normas de control interno. En consecuencia el verse

afectados seriamente por la sequía estímulo a los miembros de la junta directiva a tomar decisiones diferentes a las que en otros tiempos venían tomando.

Los programas, proyectos y la cooperación nacional o extranjera debe realizar estrategias que sean más de mutuo acuerdo con las organizaciones locales como Asogana ya que ellos tienen sus propios conceptos de cómo es su realidad y cuáles serían los posibles caminos para llegar a la sostenibilidad de las acciones emprendidas en cada uno de los proyectos de desarrollo, por eso es de suma importancia tanto para las organizaciones locales, ONG e instituciones de gobierno establecer mejores canales de comunicación y propiciar espacios de dialogo y discusión que sean donde se construyan programas de desarrollo con mayor impacto y sostenibilidad y que no sean producto de la inventiva de una sola de las partes.

La sistematización de experiencias es una herramienta muy útil para las organizaciones locales y más aún cuando estas son beneficiarias de proyectos o programas de apoyo, ya que producen información y conocimiento que normalmente se pueden pasar desapercibidos sin el análisis reflexivo y crítico, perdiendo aprendizajes y conocimiento que se generan de las mismas experiencias de los actores, además de empoderar a los mismo beneficiarios con los conocimientos que ellos mismos producen al implementar un proyecto.

El ejercicio de realizar una sistematización de experiencia con todo el rigor que esta exige, crea espacios de reflexión crítica de las acciones y facilita el análisis del por qué se tomaron ciertas decisiones y cuáles fueron las motivaciones de estas decisiones. Además se propicia una auto evaluación de los desempeños de los actores, desarrollando un conocimiento conjunto que puede ser utilizado en primer instancia por la misma organización en favor de mejorar sus acciones, produciendo conocimiento que serán de vital importancia a la hora de crear nuevas estrategias de desarrollo de las organizaciones y que sean más efectivas y eficientes al momento de querer aumentar la participación de los socios y más

aún mejorar el involucramiento de estos en las actividades y proyectos que está emprendiendo la asociación de ganaderos de Nagarote.

## **10.Recomendaciones**

No cabe duda del papel importante que juegan las organizaciones locales para el desarrollo de los territorios, ni es para nadie oculto el rol que realizan las ONG al apoyar las acciones de los actores locales, así mismo también es importante resaltar que todas estas organizaciones están formadas por personas, productores ganaderos como es el caso de la asociación de ganaderos de Nagarote, y no es menos cierto que la participación activa, en organizaciones gremiales de carácter social es baja y más aun el involucramiento efectivo de los productores en los proyectos y planes de desarrollo que tienen las empresas de carácter social, por tal razón es de suma importancia tomar acciones en función de fortalecer la participación de los socios e incrementar el número de estos con el único fin de solidificar la organización y llegar ser vistos por el gremio de ganaderos como voceros y representantes de los intereses del sector ganadero en el municipio de Nagarote.

Por otro lado no cabe duda que en la asociación de ganadero están sentadas las bases para ser una organización elite en el país ya que poseen el capital humano para lograr esa meta se ser la mejor asociación ganadera de Nicaragua por sus características y ventajas comparativas que esta posee.

En vista de lo anteriormente planteado realizo las siguientes recomendaciones que las divido en tres aspectos generales, desde el punto de vista organizativo, desde el punto de vista administrativo gerencial y desde el punto de vista estratégico.

## 10.1. Recomendaciones en aspectos organizativos.

- 10.1.1. **Revisión de los mecanismos de elección de junta directiva:** para poder realizar elecciones de junta directivas que tenga dentro de sus candidatos personas que deseen formar parte de este órgano de dirección y con cualidades, destrezas y conocimientos que sean útiles para un buen funcionamiento de las juntas directivas. Y lo ideal sería que además tengan un plan de trabajo para el periodo por el cual podría ser elegido
- 10.1.2. **Crear mecanismos de evaluación de desempeño de los miembros de junta directiva:** este mecanismo sería una herramienta que facilitara la reelección o no de un miembro de la junta directiva, si bien es cierto la junta directiva presenta actualmente un informe de las actividades realizadas en el periodo para el que fue electo, pero este informe presenta generalidades y no desempeño individual de todos los miembros de la junta directiva con el fin de que el peso de las labores de gestión no recaigan solo sobre 2 o 3 personas cuando fueron electo 7 personas.
- 10.1.3. **Creación de comités de trabajo:** en particular por la experiencia de trabajo con asociaciones y cooperativas he identificado ciertos mecanismos organizativos que promueven la participación e involucramiento de los socios y juntas directivas. En lo particular la asociación de ganaderos debería crear comisiones permanentes de trabajo en temas específicos como asociatividad, jóvenes ganaderos y contacto con el ganadero, ONG e instituciones de gobierno cada una con acciones y responsabilidades específicas.
- 10.1.4. **Establecer reglas clara de juego:** en este particular la asociación de ganadero debe hacer una revisión de su reglamentación

hacer las modificaciones pertinentes, presentar a la asamblea general de socios, acreditarse con la institución pertinente y hacer uso de la herramienta del reglamento de régimen interno para los socios y cumplir con este. Desarrollando de esta manera un carácter de responsabilidad y respeto a las leyes y acuerdos establecidos.

## 10.2. **Recomendaciones en aspectos administrativos gerenciales.**

10.2.1. **Desarrollo de una visión empresarial:** si bien es cierto la asociación de ganaderos de Nagarote es una organización sin fin de lucro, no quiere decir que no sea rentables y sostenibles de las operaciones que realiza sin perder de vista que estas son en pro del desarrollo de la actividad ganadera. Es por eso que la actualización empresarial de los miembros de las juntas directivas en temas vinculados a la gestión, administración y manejo de empresas es primordial.

10.2.2. **Trabajar en equipo respetando las diferentes opiniones e ideas:** puede potenciar exponencialmente los límites de productividad y eficiencia de cada integrante del equipo que colabora en un fin común. Es decir, suma la fuerza de trabajo de cada persona y multiplica su potencial al trabajar en conjunto. Cabe mencionar que no se trata de más horas de trabajo sino de mayor calidad y eficiencia aportada por un conjunto de personas que no sólo aportan más unidades de tiempo al trabajo, sino que incrementan el tope del límite personal que cada integrante del equipo alcanza de manera individual, respetando siempre la idea de cada persona que sugiere un cambio en la ejecución de algún punto del plan.

10.2.3. **Identifica los roles en el grupo.:** Siempre habrá una actividad predominante en la que cada integrante de un equipo aportará el mayor valor agregado. Cada persona tiene talentos y habilidades que, si son identificados y explotados, en las actividades más acertadas se tendrán grandes resultados. Designando siempre funciones a cada persona que integra el equipo, las mayores oportunidades de crecimiento de una persona siempre serán en las áreas de mayor fortaleza de dicho individuo.

10.2.4. **Establece un liderazgo efectivo:** Aunque se logre formar un buen grupo de trabajo, siempre se necesitará la intervención de alguien que funja como líder. La habilidad de conectar con los demás, de generar ideas y compartirlas claramente, la capacidad de proyectar pasión y la actitud que se adopta ante las situaciones del día a día, jamás son iguales en los integrantes del equipo. Así pues, es importante encontrar a aquella persona que sea capaz de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, que pueda conectar mejor que nadie con demás y que logre poner un ambiente amigable y motivante para que las ideas fluyan.

### 10.3. **Recomendaciones en aspectos estratégicos.**

10.3.1. **Trabajar el componente de comunicación:** la importancia de una buena comunicación a lo interno de la organización es tan o mas importante que la comunicación hacia el exterior pero muchas veces se da por hecho que esta bien, pero quedó evidenciado que en la asociación de ganadero posee deficiencias y hay que trabajarlas para poder desarrollar un ambiente de confianza, transparencia y respeto a la organización. Sin perder de vista la comunicación externa hacia nuestros potenciales clientes y socios como podría ser el desarrollo de

una imagen corporativa, el mantener un flujo de información con organizaciones externas de interés para la asociación de ganaderos, ya que en el mundo moderno el uso del internet, redes sociales son potenciadores de nuestra imagen corporativa.

**10.3.2. Desarrollo de relevo generacional:** en la asociación de ganaderos el capital humano es muy rico en sus socios y aún más en los hijos de los socios por eso es de vital importancia que los directivos no pierdan de vista la sostenibilidad del capital humano y los relevos que deben existir en toda organización. Por otro lado el incorporar jóvenes a la organización solo capitalizara los recursos humanos con los que cuenta la asociación.

**10.3.3. Establece una visión común:** junta directiva que comparte una visión, se enfoca, se energiza y obtiene confianza. Sabe hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí. Clarificar las direcciones de un equipo en una tarea o trabajo. Implica que cada miembro del equipo debe comprender no sólo qué debe hacer, sino también para que lo debe hacer.

**10.3.4. Crear portafolios de negocios:** la asociación de ganaderos posee varias actividades que generan ganancias o pérdidas es recomendable establecer centro de costo para cada una de estas actividades o servicios por separados unas de otras y diseñar el mejor modelo de negocios que vincule a estas tres actividades que realiza Asogana.

#### **10.4. Recomendaciones para agentes externos.**

Por último quiero hacer una recomendación para los agentes externo llámense estos instituciones de gobierno, ong, agencias de cooperación, instituciones

privadas un aporte que puedo hacer es que, todos los proyectos de desarrollo tienen el fin del combatir la pobreza, la desigualdades, la generación de empleos en fin la mejora de las condiciones de vida lo cual es un fin muy loable, pero para nadie es oculto que existen en muchos programas de desarrollo intereses económicos, políticos y sociales los cuales mueven la voluntades hacia un lugar u otro. Y con una fuga de recursos económicos hacia otros continentes fuera de la región latinoamericana, esta situación nos hace plantearnos otros posibles caminos de tomar a la hora de hacer que los recursos de los proyectos tengan los resultados e impactos esperados.

Para logra eso hay que hacer cambios en la forma, de cómo se está trabajando al momento de desarrollar las estrategias de intervención y específicamente en aquellas donde existe asistencia técnica, implementación de nuevas tecnologías, implementación o desarrollo de herramientas de gestión, todas estas estrategias han tenido a la hora de diseñar la estrategia un grupo de personas que son encargadas de hacer contrataciones de personal basado en su experiencia profesional en un tema en específico lo que está bien pero, se olvida que para poder logra que otra persona realice cambios en sus comportamientos, cambios en sus hábitos, transformaciones en la percepción de sus propias realidades hay que llevar un proceso de negociación entre las partes.

Aquí es donde las agencias de cooperación han perdido un poco de vista o da por hecho que la comunicación es solo un proceso de transmisión de información y que existe la buena voluntad de realizar cambios; es aquí la importancia de una buena estrategias de negociación, pero las personas son contratadas solo por sus capacidades de técnicas profesionales, que es lo indicado pero no lo suficiente, se deben considerar la capacidades de crear redes de confianza y relaciones de negocios, lectura del lenguaje no verbal, etc en fin desarrollar capacidades que un concepto más amplio seria estrategias de ventas, solo que aplicado a proyectos sociales y desarrollo esto puede significar ahorro de tiempo y dinero de la cooperación.

## Referencias bibliografía

- Boisier, Sergio. (1998). *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. Revista Austral de Ciencias Sociales. N°2. P 5-18. Citado en internet <http://www.uach.cl>
- CENCOOPEL, Central de cooperativas Lácteas de Nicaragua, MEJIA, Aris. (2012) *Presentación Modelo cooperativo su actuar en el mundo y en Nicaragua*. Segundo congreso Cooperativas Lácteas de Nicaragua.
- Chávez – Tafur, Jorge (2006). *Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización*. : Asociación ETC Andes / Fundación ILEIA, 2006. Bellidas Ediciones. Lima, Perú. P 12,
- Cifuentes Gil, Rosa María. (2011) *Trabajo social: integración metodológica, sistematización e interdisciplinariedad*. Universidad de Costa Rica. Rescatado del sitio web [www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000420.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ni](http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000420.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ni) [www.ts.ucr.ac.cr](http://www.ts.ucr.ac.cr)
- FAO, (2004). *Guía Metodológica de sistematización*. Programa especial para la seguridad alimentaria PESA en Centro América. P 11 – 16
- Gómez Baena, Mario. (1991). *Una Opción Investigativa: La Sistematización*. Facultad De Trabajo Social, Universidad De Caldas.
- Jara H. Oscar. (2013). *La sistematización de experiencias. Prácticas y teorías para otros mundos posibles*. EPPAL. Biblioteca de educación popular. P 9-20.
- Jara H. Oscar. (2012). *Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: Aproximaciones desde tres ángulos* Oscar Jara Holliday. REVISTA INTERNACIONAL sobre INVESTIGACIÓN en EDUCACIÓN GLOBAL y para el DESARROLLO. Rescatado de [www.educacionglobalresearch.net](http://www.educacionglobalresearch.net) P 56 – 70.
- Jara H. Oscar. (sin. fecha). *Guía metodológica formulada en el libro: “Para Sistematizar Experiencias”*. ed. Alforja, 4ª edic. Tomado de internet: [vargas.me.gob.ve/media/contenidos/2008/d\\_996\\_50.doc](http://vargas.me.gob.ve/media/contenidos/2008/d_996_50.doc) . Consultado el 20-2-11
- Martinic Sergio. (1998). *El objeto de la sistematización y sus relaciones con la evaluación y la investigación*. Revisado en internet en la página de la revista alforja.

MEFCCA. Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. [http://www.economiafamiliar.gob.ni/index.php?option=com\\_content&view=article&id=664&Itemid=176](http://www.economiafamiliar.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=664&Itemid=176) recuperado enero de 2015

Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012 -2016. (2012). A seguir transformando Nicaragua, PNDH. III capitulo. *Políticas y programas estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012 -2016*. Inciso 10. Sector priorizado de la economía familiar comunitaria y cooperativa, Y la soberanía alimentaria, en un contexto del cambio climático. Recuperado de internet diciembre 2013. <http://www.pndh.gob.ni/>

Precedo Ledo A. (2007). *La evolución del desarrollo local y la convergencia territorial* (P 77 -109), en García Docampo M. (Editor). *Perspectivas Teóricas en desarrollo Local*. Editorial Gesbiblo S.L., España.

Rodríguez-Carmona Velasco Antonio, (2004). *Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de CARE Bolivia en Villa Serrano*. [Tesis Doctoral]

Rojas Meza, Jairo Emilio (2009). *Cooperativismo y Desarrollo Humano / Una propuesta metodológica para su medición*. Editorial APANTE, P 49 – 52

Sepúlveda Sergio, Rodríguez Adrián, Echeverri Rafael, Portilla Melania. (2003). *El enfoque territorial de desarrollo rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (IICA), San José, Costa Rica. P 88, 97-105.

## Anexos

Técnica: Ficha de Recuperación de Aprendizajes

<b>Formato de la ficha</b>
Título de la ficha (que dé una idea de lo central de la experiencia) Nombre de la persona que la elabora: Organismo /institución : Fecha de elaboración de la ficha: Lugar:
<b>a)Contexto de la situación</b> ( <u>1 ó 2 frases</u> sobre el contexto en que se dio el momento significativo: dónde, cuándo, quiénes participaron, con qué propósito...; es decir, una referencia que ubique lo que se va a relatar en un contexto más amplio).
<b>b) Relato de lo que ocurrió</b> ( <u>1 página describiendo</u> lo que sucedió, narrado de tal manera que se pueda dar cuenta del desarrollo de la situación, su proceso, el rol jugado por los diferentes actores involucrados).
<b>c) Aprendizajes</b> ( <u>1/2 página</u> sobre las enseñanzas que ese momento nos ha dejado y cómo nos podrían servir para un futuro. Se puede incluir recomendaciones o sugerencias)
<b>Palabras Claves:</b> (descriptor/es que nos permitan identificar los temas centrales a los que se refiere la experiencia)

**Nota:** Formato elaborado como herramienta para ir haciendo registros de experiencias y aprendizajes particulares, a lo largo de un proceso. Pueden ser muy útiles para ir formando un “banco de recuperación de aprendizajes” disponible para el uso de otras personas; para servir de referencia en un proceso de sistematización de mediano plazo; para divulgar aspectos significativos de las experiencias que se van llevando a cabo o para ir ejercitando el hábito de registrar y reflexionar críticamente a lo largo de un trayecto. Los contenidos pueden variarse dependiendo de intereses particulares que se tengan. Inspirada en las “Fichas de capitalización de experiencias” usadas por el Consorcio Camaren en Ecuador ([www.camaren.org](http://www.camaren.org)) (O. Jara).

Técnica: Matriz de Ordenamiento y Reconstrucción

Título	Área y Localización	Participantes	Fecha de inicio y duración	Objetivos	Estrategia/enfoque	Componentes
Sistematización de la experiencia de la asociación de ganaderos de Nagarote ASOGANA	Municipio de Nagarote perteneciente al departamento de León; a 50 km al noroeste de la capital Managua	Productores ganaderos miembros de la asociación de ganaderos de Nagarote.  Trabajadores de la asociación de ganaderos.  Cooperativa de recursos internacionales CRI, personal del programa de desarrollo cooperativo CDP.	Enero 2013 a junio 2014          101	Sistematizar la experiencia de la asociación de ganaderos de Nagarote en su participación en el Programa de Desarrollo Cooperativo CDP, para generar reflexiones y una autoevaluación, que facilite la creación de estrategias de desarrollo más eficientes y efectivas para	Participación de los socios de la Asociación de Ganaderos de Nagarote en el proceso de ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo, para el fortalecimiento de capacidades humanas y mejora de la gestión interna de la organización.  Fortalecimiento de las capacidades humanas de las organizaciones ganaderas.	Inversiones en capacidades humanas.  Desarrollo de herramientas empresariales.

		Consultores externos.		alcanzar las metas de la asociación.	Participación intercambios experiencias eventos capacitación fortalecimiento humano	en de y de y	
--	--	--------------------------	--	--	---	--------------------------	--

**Delimitación.**

Sistematización de la experiencia de la asociación de ganaderos de Nagarote ASOGANA, en la ejecución del Programa de Desarrollo Cooperativo, CDP en el periodo de enero 2013 – junio 2014.

Técnica: Ficha de Recuperación de Información Entrevistas a Profundidad.

Ordenamiento de la información de cada entrevista	
Nombre del entrevistado/a:	
Nombre del entrevistador/a:	
Tema	Síntesis de las ideas principales.
Sobre la situación inicial	
Sobre la situación de intervención	
Sobre la situación final	
Sobre las lecciones aprendidas	

Técnica: Ficha de Recuperación de Información Entrevistas  
(Comparación información entrevistas)

ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION DE CADA ENTREVISTADO/A					
Tema	Entrevistados / as				
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5
Sobre la situación inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación de los productores fue poca debido a problemáticas internas y a las características del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La malversación de fondo afecto la imagen de la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto basado en capacitaciones y no en inversiones</li> <li>Malversación de fondos causo ambiente de desconfianza de los ganaderos hacia la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ha habido buena participación de los productores pero se esta mejorando.</li> <li>El proyecto es de apoyo a la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un buen sistema de comunicación no informan de las acciones y actividades.</li> <li>La malversación de fondos es lo que ha afectado mas la participación de los socios.</li> </ul>
Sobre la situación de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones del proyecto tuvieron impacto pero no el esperado ya que los productores están mas acostumbrados a las visitas casa a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sequía vino a cambiar un poco la dinámica de los socios ya que no participan si los temas no son de interés para ellos.</li> <li>Las toma de decisión son siempre a nivel de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las capacitaciones han ayudado a crear otro enfoque dentro de la organización y así estimular la participación. Pero debe ser extensiva a la J.D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El montaje de feria es una buena actividad que estimula y favorece el acercamiento de los ganaderos a la asociación. Crea espacios de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se esta informado de las actividades no se reportan informes para que todos estén claros de los avances y logros</li> </ul>

	<p>casa..</p>	<p> junta directiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las políticas de venta y servicios a los productores ha afectado la relación existente entre la asociación y ganaderos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta disponibilidad de los miembros J.D.</li> <li>• El seguimiento o coordinación de los proyectos están a responsabilidad de dos personas, no existe el seguimiento a un plan de trabajo.</li> </ul>	<p>negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una mala comunicación entre los socios y J.D.</li> </ul>	<p>alcanzados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Sobre la situación final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La convocatoria a las reuniones no son del 100% son alrededor del 50 o 60%.</li> <li>• El enfoque del programa ha sido dirigido a la mejora de los procesos administrativos y organizativos.</li> <li>• Desacierto no apalancar a las organizaciones para la aplicación de lo entrenado o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las capacitaciones en administración y marketing han venido a ayudar a abrir la mente de los productores para que participen pero no hay el seguimiento de parte de la junta directiva.</li> <li>• La organización esta en proceso de crecimiento y solidificación y ha venido tratando de implementar acciones que mejores los procesos y servicios pero esta lejos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto no tiene inversión (beneficios tangibles), provoco poco interés con una asistencia y participación de los socios de alrededor del 30%</li> <li>• No se ha creado un equipo de trabajo en la J.D. siempre no tienen tiempo para la asociación</li> <li>• Lo mejor fue la elaboración de un plan estratégico, pero falta acompañamiento a la puesta en marcha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha comunicado lo que se ha logrado, no existe un buen sistema de información a los socios.</li> <li>• Esta en fase de crecimiento y fortalecimiento.</li> <li>• Existe participación de los ganaderos pero no existe involucramiento de estos en las actividades de la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación sigue siendo media a baja</li> <li>• Algunos miembros de la J.D. son soberbios al creer que se la saben todas y no participar en las capacitaciones.</li> <li>• Los productores no quieren que crezca la asociación por que no lo demuestran entregando su leche.</li> </ul>

	capacitado.	lograr.	•		
Sobre las lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar lo que se hizo.</li> <li>• Agradecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las capacitaciones deberían de ser para todos los socios</li> <li>• Comprensión que la asociación es de los 60 socios y no de los ganaderos del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar los componentes de inversiones en finca y financiamiento que son motivadores y movilizados de los productores ganaderos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios de convivencia como son las capacitaciones, hacen tener mejor relación entre los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un desinterés en la asociación y se esta pensando individualmente y no en el grupo.</li> <li>• Los que tienen más recursos son los que tienen menos interés en la asociación.</li> </ul>

Técnica: Ficha De Recuperación De Información Entrevistas.

(Acuerdos y desacuerdos de las experiencias)

<b>ACUERDOS Y DESACUERDOS PRINCIPALES</b>				
<b>Temas</b>	<b>Acuerdos</b>		<b>Desacuerdos</b>	
	Ideas sobre las que hay acuerdos	Personas o grupos que participan en el acuerdo	Ideas sobre las que <b>no</b> hay acuerdos	Personas o grupos que participan en el desacuerdo
Sobre la situación inicial	<p>+ La malversación de fondos de la asociación y la toma de medidas en ese momento afecto la participación e involucramiento de los socios.</p> <p>+ No había buena comunicación y/o mal desempeño del canal de comunicación empleado entre el proyecto - Asogana y de Asogana - ganaderos</p>	<p>Otoniel Baca, Yessenia Baca, Gerald Gallo, Denis Roa, Pedro Rocha, D'cana</p> <p>Denis Roa, Pedro Rocha, Gerald Gallo, Manuel García</p>	<p>+ La participación de los socios si es buena, regular o mala; no existió consenso sobre el punto de vista de la participación de los socios.</p> <p>+ El papel que jugó la J.D. como gestor y organizador de los socios y productores para estimular la participación</p>	<p>Otoniel Baca, Marlos Baltodano, Pedro Rocha, Gerald Gallo</p> <p>Pedro, Rocha, Yessenia Baca, Marlos Baltodano, Manuel García, José Sarria.</p>
Sobre la situación de intervención	+ Proyecto es para la atención a la organización y quedo pendiente atender al productor	Otoniel B, Yessenia B, Marlos B, Gerald G, D'cana, Jose S.	+ La participación de los socios  + La metodología usada por el proyecto	Otoniel B, Yessenia B. Otoniel B, Gerald G, D'cana, Jose S

	+ Papel que desempeña la J.D. en la organización como gestores y directores de la organización.	Denis R, Yessenia B, Marlos B, Pedro R, Gerald Gallo, Manuel G, José S	+ Los resultados del CDP y cuál ha sido el de mayor utilidad para la organización.  + Fenómenos ambientales afectaron la asistencia y participación en las capacitaciones  + El descalfo y malversación de fondos de la organización y el manejo de esta situación.	Denis R, Pedro R, Manuel García, D´cana, José S.  Otoniel B, Denis R, Manuel G, D´cana  D´cana
Sobre la situación final	+ Mayor desacuerdo no apoyar el seguimiento y aplicación de las herramientas facilitadas  + Considera a Asogana como una organización en crecimiento.	Otoniel B, Denis R, Yessenia B, Gerald G, D´cana, Jose S  Gerald G, Manuel G, D´cana, Jose S, Denis R, Marlos B, Pedro R	+ Sobre los resultados del CDP no están de acuerdo cuales son los resultados  + El mayor acierto del CDP en la ejecución del proyecto. Unos consideran al plan estratégico otros, la capacitación administrativa-organizativa.  + Sobre la participación de los	Otoniel B, Denis R, Yessenia B, Marlos B, Gerald G, D´cana, Jose S.  Otoniel B, Gerald G, D´cana, Jose S.  Otoniel B, Yessenia B,

			<p>socios a las actividades convocadas, algunos la ven una buena participación, otros malas o regulares</p> <p>+ Desarrollo de un equipo de trabajo por parte de la J.D.</p> <p>+ Problemas de comunicación</p>	<p>Marlos B, Pedro R, Gerald G, Manuel G, D'cana, Jose S.</p> <p>Denis R, Yessenia B, Marlos B, Pedro R.</p> <p>Pedro Rocha, Marlos B, Manuel G.</p>
Sobre las lecciones aprendidas	<p>+ Tiempo de implementación del proyecto muy corto.</p> <p>+ Los productores no valoran las inversiones intangibles como son las capacitaciones</p> <p>+ Los proyectos que tienen un componente de inversiones en \$ son mas atractivos para los productores</p> <p>+ Los espacios de convivencia mejoran la relaciones humanas entre los socios y directivos</p> <p>+ Las capacitaciones y talleres mejoran la gestión interna de la asociación</p>		<p>+ El estar involucrado es más importante que asistir a las convocatorias</p> <p>+ Hay que reglamentar las operaciones para poder lograr una mejora en la gestión</p> <p>+ Asogana no tiene una oferta realmente atractiva que motive al ganadero a participar en ella.</p> <p>+ El liderazgo afecta el caminar de las organizaciones</p> <p>+ Paternalismo existente</p>	

	+ Predomina un pensamiento individual y no colectivo o de grupo			
--	---	--	--	--