

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN MANAGUA



MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ECONOMÍA - INGENIERÍA AGRONÓMICA

Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el
departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014

ASESOR:

MSc. Juan Ignacio Alfaro Mardones

TUTOR:

Ph. D. Jairo Emilio Rojas Meza

AUTORES:

Br. Tatiana Julissa Portobanco Roque

Br. Midzar Vidal Moreno Palma

Matagalpa, julio de 2014

DEDICATORIA

A Dios:

Por brindarme la salud y la sabiduría para poder entender cada una de las inquietudes y dudas que se nos presentaron durante se llevó a cabo la investigación.

A mis padres:

Durdané del Carmen Palma y Vidal Moreno Centeno porque ello además de brindarme todo el apoyo económico durante el curso de mi carrera también han sabido orientarme con sus sabios consejos y así tomar una decisión positiva para mi vida.

A mi tía y primas:

Alba Clara Moreno Centeno, Evelin Johana Obando Moreno, Yanina Arauz Moreno, Anielka Arauz Moreno y Rebeca Arauz Moreno por brindarme su apoyo, comprensión y regalarme consejos cuando los necesitaba.

Br. Midzar Vidal Moreno Palma

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme los dones de la vida, sabiduría y fortaleza para superar las adversidades que se presentaron en este largo camino y lograr, al fin, culminar este trabajo.

A mis abuelitos (Cruz García y Julio Portobanco), por su apoyo. Especialmente a mi abuelita y madre, Cruz García, por su amor, comprensión, ayuda, apoyo incondicional y sus sabios consejos.

A mis padres (Andrea Roque y Julio Portobanco) por regalarme el don de la vida. Especialmente a mi madre, por su esfuerzo, por brindarme su amor, apoyo y desear que culminara esta meta en mi vida. A mi padre, por motivar mi proceso de aprendizaje desde los primeros meses de mi vida e instarme siempre a la autosuperación.

A mis tías (Danelia y Carolina), por ser también mis madres, por su amor, afecto, apoyo y animarme siempre. A mi tío William, por su apoyo y motivación.

A mi hermanito, Marco Aurelio, (Q.E.P.D), por ser el ángel que siempre ilumina mi camino.

Br. Tatiana Julissa Portobanco Roque

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darme día a día una oportunidad más de seguir viviendo de forma saludable.

A mis padres:

Porque sin su apoyo económico y emocional no hubiera sido posible poder culminar esta etapa de mi vida y por darme la mejor herencia que le puede dejar un padre aun hijo “La educación profesional”.

A mis maestros:

Evelin Calvo Reyes, Francisco Javier Chavarría, Julio César Laguna Gámez y Virginia López Orozco, porque de cada uno de ellos aprendí cada una de las técnicas y métodos que me fueron de mucha utilidad para la realización de esta investigación y para mi desarrollo como profesional de ingeniería agropecuaria.

A las Maestras:

Natalia Golovina Directora del departamento de investigación y a Maritza Ivette Reyes Castro secretaria de facultad, ellas me apoyaron mucho para que esta investigación llegase a concluir de manera exitosa.

A mi tía y primas:

Por brindarme apoyo mientras duro el curso de mi carrera.

A mis Amigos:

Estos que son la mayoría de quienes fueron mis compañeros de clase en la universidad, ellos fueron de mucho apoyo y compañía para poder entender y comprender lecciones de las cuales no se pude llegar a una conclusión cuando se tiene una sola opinión.

A los involucrados:

A los representantes de las organizaciones e instituciones, al INTUR Matagalpa, a líderes de las experiencias exitosas quienes fueron los que nos brindaron la información para que esta investigación pudiese tener un sentido científico al poder probar nuestras hipótesis y a mi compañera de tesis Tatiana Portobanco Roque que aunque hayamos tenido algunas diferencias de ella he aprendido muchas cosas que me serán de utilidad.

Br. Midzar Vidal Moreno Palma

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza para culminar este proceso investigativo y lograr mis metas.

A mis familiares, por todo su apoyo incondicional.

Agradezco a la UNAN-FAREM Matagalpa y su planta docente por brindarnos los medios para acceder a formación académica superior. A todos los docentes de la carrera de Economía, que durante estos cinco años, compartieron sus conocimientos y experiencias. Especialmente, a nuestro asesor Juan Ignacio Alfaro Mardones, quien fue un verdadero tutor, por acompañar todo este proceso investigativo, por sus valiosas enseñanzas para mi desempeño profesional y para la vida, por promover en nosotros, sus estudiantes, la práctica de valores y el desarrollo de un espíritu crítico; por compartirnos sus conocimientos sobre economía alternativa, por enseñarnos a soñar, a creer y luchar para que otro mundo mejor sea posible; por su apoyo, valiosas contribuciones y recomendaciones a la presente investigación. Al tutor: Jairo Rojas, quien acompañó la etapa inicial de este trabajo.

A mis amigos y amigas por su cariño y apoyo.

A las organizaciones e instituciones que han promovido experiencias exitosas en Desarrollo Rural en el departamento de Matagalpa, especialmente a: ADDAC, ODESAR, UNAG, FUMDEC, INTA, MARENA, MEFCCA, ALMAT-DIMGARENA, CECOCAFEN, UCOSD, PRODESSA, Cooperativa La Campesina; a sus representantes y recursos humanos, por participar en este estudio, brindarnos información y facilitar el proceso.

A los líderes, lideresas y participantes de experiencias exitosas: Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas; Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina R.L, Matiguás; Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas R.L, Sébaco; Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras R.L., San Isidro; Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino R.L, El Tuma- La Dalia; Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva R.L., Rancho Grande; Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Muy Muy; Manejo Integrado Comunitario de Microcuencas, Jucuapa; Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible: Kaulapa, Esquipulas; Programa de Campesino a Campesino; San Ramón; Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, San Dionisio; Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, San Ramón; por recibirnos, compartir con nosotros su proceso de desarrollo y participar en las actividades propuestas para la obtención de información fundamental para este estudio, por generarnos una agradable y enriquecedora experiencia.

Br. Tatiana Julissa Portobanco Roque

OPINIÓN DEL ASESOR

RESUMEN

La sistematización de experiencias exitosas, nació como una necesidad de reconstruir experiencias valiosas, para construir una Ruta del Conocimiento como una metodología de capacitación, gestionar conocimiento y facilitarlas para que sean replicadas. El objetivo de investigación fue determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al desarrollo rural en el departamento de Matagalpa, en el período marzo 2013-marzo 2014. La investigación corresponde a una sistematización de experiencias, siendo del tipo correlacional; empleando el método científico, teórico-empírico; con enfoque cualitativo con elementos cuantitativos. Se utilizaron las técnicas de: guía de calificación y entrevista a representantes de organizaciones/instituciones, entrevista a líderes/lideresas, grupo focal y taller con participantes y guías de observación. El universo de estudio lo conformaron 29 entidades. El muestreo es no probabilístico, por conveniencia, basándose en los criterios: sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, equidad, participación y autogestión. Mediante el análisis de las variables: características de las experiencias (político-institucional, ambiental, social y económica); innovaciones (sociales, institucionales, productivas, comerciales, tecnológicas), e influencia en el desarrollo humano y socioproductivo; se determinaron 12 experiencias exitosas en desarrollo rural; con diferentes niveles de desarrollo y heterogeneidad entre ellas, debido a su naturaleza y objetivos. La totalidad de experiencias ha realizado innovaciones de diferentes tipos, destacando innovación social. Las experiencias han influido positivamente en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y territorios en: organización, comunicación, conocimiento, apoyo, información, participación; satisfacción de necesidades básicas, cambios en calidad de vida, generación de bienes y servicios, aspectos familiares, organizativos, productivos y comunitarios; los cuales son las principales potencialidades, fortalezas y oportunidades.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
OPINIÓN DEL TUTOR.....	v
RESUMEN.....	vi
I.INTRODUCCIÓN	1
II.ANTECEDENTES	2
III.JUSTIFICACIÓN	12
IV.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
V.OBJETIVOS	19
VI.MARCO TEÓRICO	20
7.1Desarrollo	20
7.1.1Evolución histórica-conceptual de Desarrollo.....	20
7.1.2Definición y medición del Desarrollo.....	24
7.1.3Problemas del Desarrollo.....	25
7.1.4Características de un modelo de Desarrollo	27
7.1.5Conocimiento y Desarrollo (paradigmas).....	28
7.2. Desarrollo Rural	30
7.2.1 Evolución histórica-conceptual de Desarrollo Rural.....	30
7.2.1.1 Desarrollo Rural en América Latina.....	33
7.2.1.2 Desarrollo Rural en Nicaragua	33
7.2.2 Definición de Desarrollo Rural.....	34
7.2.3 Características del Desarrollo Rural	35
7.2.4 Importancia del Desarrollo Rural	36
7.2.5 Paradigmas de Desarrollo Rural	37
7.3 Desarrollo Humano	37
7.3.1 Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad	37
7.3.2 Capital humano y el Desarrollo como Libertad.....	38
7.3.3 Desarrollo a Escala Humana.....	39
7.3.4 Dimensiones del Desarrollo (Ken Wilber)	40

7.3.5 Medición del Desarrollo Humano	40
7.3.5.1 Desarrollo CEPAL (Método de Necesidades Básicas Insatisfechas)	40
7.3.5.2 Estrategia de las Necesidades Básicas	41
7.3.5.2 El Índice de Desarrollo Humano	41
7.4 Innovación.....	42
7.4.1 Definición de innovación.....	42
7.4.2 Tipos de innovaciones	43
7.4.3 Indicadores del proceso de innovación.....	47
7.5Influencia generada por las experiencias exitosas en el Desarrollo Humano y Socioproductivo de sus participantes y territorios	49
7.5.1 Influencia en el Desarrollo Humano.....	49
7.5.2 Influencia en el Desarrollo Socioproductivo	50
7.5.3 Calidad de vida.....	51
7.5.4 La pobreza y las pobreza.....	52
Esquema teórico de investigación.....	54
Glosario, conceptos de criterios y definiciones claves.....	55
VII. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	69
VIII.DISEÑO METODOLÓGICO.....	70
IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
X CONCLUSIONES	238
XI RECOMENDACIONES.....	240
XII. BIBLIOGRAFÍA	242
XIII. ANEXOS	

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADDAC	Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal
ASICTPA	Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá
CECLC	Centros Ecoturísticos en la Comunidad Las Cañas
CECOCAFEN	Centro de Cooperativas Cafetaleras del Norte
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPAUR	Centro de Alternativas de Desarrollo
CMCLC	Cooperativa Multifuncional Cacaotera “La Campesina”
COOPACME	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras
COOPRAHORT	Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas
CPCACS	Cooperativa de Productores (as) de Café: Augusto César Sandino
CRAV	Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva
DGPDS	Dirección General de Políticas de Desarrollo Social
DIDS	Dirección de Investigación y Desarrollo Social
DINGARENA	Dirección Municipal de Gestión Ambiental y los Recursos Naturales
DRT	Desarrollo Rural Territorial
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
ENEL	Empresa Nicaragüense de Electricidad
ENITEL	Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones
ETDR	Enfoque Territorial del Desarrollo Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FMSAN	Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional
FUMDEC	Fundación Mujer y Desarrollo Económico Comunitario
FUNICA	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua
GC	Gestión del Conocimiento
GESCON	Red de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural en los departamentos de Matagalpa y Jinotega
GTZ	Sociedad Alemana de Cooperación Técnica
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMDH	Índice Multidimensional de Desarrollo Humano
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
INSS	Instituto Nicaragüense de Seguro Social
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales
MCIMJ	Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa
MDIEPS	Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MTP	Mejoramiento Tecnológico Participativo
ODESAR	Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural
ONG's	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PADEMER	Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural
PBA	Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales
PCaC	Programa de Campesino a Campesino
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCASUR	Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural
PROCAVAL	Programa de Apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados
PRODESO	Programa de Promoción y Desarrollo Social
PRODESSA	Centro de Promoción, Asesoría e Investigación, Desarrollo y Formación para el Sector Agropecuario
RA	Ruta del Aprendizaje
UCOSD	Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio
UMOYS	Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos

I. INTRODUCCIÓN

La sistematización de experiencias aplicada al campo de los proyectos de desarrollo social permite la comprensión de los factores que “dificultan y facilitan el desarrollo, la implementación y el logro de los objetivos propuestos, de tal forma que las lecciones aprendidas en diferentes etapas constituyan una base concreta para su mejoramiento. Mediante su aplicación podemos reflexionar sobre el trabajo realizado, entender mejor los procesos, darlos a conocer y documentar la información para que esta no se pierda y pueda ser aprovechada institucionalmente” Selener, citado por DGPDS & DIPS, (2010).

“Sistematizar experiencias significa recuperar, ordenar y procesar la percepción que los actores tienen de las intervenciones en la práctica, interpretando los hechos –desde perspectivas múltiples- tomando en cuenta los cambios en el contexto. Todo ello para comprender y producir conocimiento para aprendizajes que nuevamente retroalimenten la práctica, creando teoría y nuevos conocimientos”(Berdegue, Ocampo, & Escobar, 2007).

En el presente trabajo, se sistematizan las principales experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa en el período marzo 2013-marzo 2014. El motivo por el cual se desarrolla esta investigación, corresponde a la necesidad de conocer y documentar experiencias valiosas en desarrollo rural, sus características, innovaciones e influencia en el desarrollo humano y socioproductivo de las y los participantes y en los territorios de trabajo de las mismas; necesidad expresada en el IV Congreso Nacional de Desarrollo Rural, retomada por la Red de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural.

En Matagalpa no se han identificado y sistematizado formalmente, conjuntos de experiencias exitosas en desarrollo rural, con ejes de desarrollo humano e innovación y que permitan realizar gestión con el conocimiento que poseen, replicarlas, así como emplearlas como soluciones alternativas ante problemas diversos. Aún no se han realizado estudios de este tipo y se espera proponer por primera vez en el departamento, una Ruta del Conocimiento, como una metodología de capacitación formal, vivencial, integral y estructurada, a partir de las experiencias identificadas.

II. ANTECEDENTES

La sistematización es un proceso, que forma parte de la vida cotidiana de todo ser humano, vivimos sin darnos cuenta, en constante sistematización. A nivel macro éste proceso se vuelve más complejo, debido a su naturaleza integradora, articulación entre diversos actores y sus propósitos.

En Nicaragua, los orígenes de la sistematización, son relativamente recientes: “En los años 80’ surge la necesidad de contar la experiencia desde una perspectiva de educación popular. Las formas tradicionales de evaluación no daban cuenta de la riqueza de los procesos, y muchas veces resultaban haciendo apreciaciones injustas y parciales,... así inicia la crisis de paradigmas” Francke & Morgan, citado por Velde, (2008).

Entre los principales estudios previos que coinciden con la problemática objeto de estudio de éste trabajo investigativo, destacan:

Ruta del Aprendizaje, PROCASUR-Chile, la cual es un referente a nivel suramericano y latinoamericano, en cuanto a “modalidad de capacitación de Rutas del Conocimiento o aprendizaje y ha sido desarrollada originalmente en América Latina por PROCASUR-FIDA, como una metodología de aprendizaje formal” (FUNICA, 2009).

“En Nicaragua las experiencias de intercambio de conocimientos han sido desarrolladas e implementadas, por las organizaciones, instituciones y ONG, siendo la más reconocida los días de campo y la metodología de campesino a campesino impulsada por el PCaC-UNAG. En Mayo 2009, FUNICA implementó la Primera Ruta del Conocimiento-2009 la que constituyó una forma de capacitación formal, la cual estuvo dirigida a productores (as), proveedores (as) de servicios tecnológicos y de investigación agrícola, así como a representantes de organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que trabajan en el desarrollo rural” (FUNICA, 2012).

Esta ruta, desarrollada en la región de Las Segovias nicaragüense, fue denominada “Ruta del Conocimiento, dado la importancia que tiene el conocimiento en la actualidad, su gestión y la relevancia que ha tenido para las organizaciones de productores (as) como

resultado del fortalecimiento de capacidades en donde la fundación y aliados estratégicos han incidido en la región segoviana” (FUNICA, 2012).

La Ruta del Aprendizaje de PROCASUR-FIDA en Chile en el año 2009 y la Ruta del Conocimiento implementada en la región segoviana, conforman los antecedentes teóricos y prácticos más cercanos, ya que dichas rutas incluyen un proceso intrínseco o indirecto de sistematización de experiencias en desarrollo rural, en mayor o menor medida. Y muestran las rutas, como producto final, lo cual, también es uno de los propósitos de éste trabajo.

Otro antecedente conocido a nivel mundial es “Ruta de Aprendizaje Intercontinental–Tramo Latinoamericano: Perú y Chile”, promovida por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP). “Esta Ruta se inserta en el proceso de aprendizaje desde las experiencias relevantes de desarrollo territorial y en la creación de una Red Intercontinental, representando un primer intento concreto de los organizadores de poner en contacto personas e instituciones involucradas en el desarrollo territorial en América Latina, Europa y África del Norte. La Ruta de Aprendizaje representa un espacio para propiciar el intercambio, el aprendizaje, y la construcción conjunta de innovaciones de mutuo interés entre las partes, basadas en la valorización de la diversidad del patrimonio cultural y natural característico de cada territorio”(RIMISP, 2012).

Referente a sistematización y experiencias exitosas, a nivel latinoamericano, se encuentran: Sistematización de experiencias de empresas rurales que pasaron del proyecto PADEMÉR al proyecto Alianzas Productivas en el año 2009, en el que para analizar el eje de avance y desarrollo de varias empresas rurales, se definieron cuatro categorías de análisis, las cuales fueron: empresarización, desarrollo social y organizacional, articulación de actores y análisis de instrumentos de política.

“Entre los resultados y lecciones aprendidas destacan: necesidad de una profunda revisión de los instrumentos de política para la empresarización del pequeño productor y los mecanismos de acceso; de la articulación de la oferta institucional en la región; la capacidad de las instituciones locales para atender la demanda real de los productores; y sobre todo, la focalización de esfuerzos y recursos, que supone la urgente necesidad de la articulación

interinstitucional local como premisa para el desarrollo integral de su territorio. Pero quizás la lección aprendida de mayor relevancia, muestra que para desarrollar capacidades en las organizaciones empresariales de pequeños productores se requiere la transferencia de conocimientos y el empoderamiento del pequeño empresario para tomar decisiones y para decidir autónomamente su destino” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia & el Programa Regional FIDAMÉRICA, 2009). Sin embargo, un resultado y logro implícito del proceso sistematizador, fue el cambio que realizaron los productores al pasar de ser beneficiarios de proyectos a formar una sólida alianza productiva.

En Centroamérica, experiencias rurales exitosas similares son: la realizada con la Asociación Indígena Campesina Tucureño Paijá (ASICTPA) en Guatemala, quienes han logrado resultados favorables como “el mejoramiento del ingreso familiar, la generación de empleo, un mejor nivel de vida que se manifiesta en la educación, la salud y la nutrición y la vinculación de la mujer al trabajo de la asociación. La ASICTPA interviene tanto en el frente técnico de producción, como en el de bienestar familiar. El éxito de la ASICTPA para lograr la consolidación de la organización y creación de capital social, se ha construido a partir de los siguientes elementos: la comprensión de la cultura organizativa local, la capacitación y formación de recurso humano de la comunidad, la transferencia de recursos y responsabilidades a junta directiva, las alianzas estratégicas y vinculación con empresas privadas y la visión empresarial y ventajas competitiva” (FAO & RUTA, 2010).

Al igual que la sistematización de experiencias exitosas y La Conformación de Red de Productores en la Comarca Ngäbe Buglé y Corregimientos Rurales Pobres Aledaños, realizada en Cerro Tula, Panamá cuyas áreas de análisis fueron: ambiente, producción sostenible, comercialización y desarrollo organizacional. El proceso incluyó las etapas propias de sistematización, es decir: selección, entrevistas, taller para la identificación del eje de sistematización, los hitos de la experiencia, la historia de la organización, los logros alcanzados, los obstáculos encontrados y su forma de superarlos, las lecciones aprendidas y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Entre los logros destacan: el mercadeo de productos, reconocimiento y apoyo institucional, contratación de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional, mejora de los ingresos familiares, disminución de la emigración para trabajar en zafras de café y

azúcar, motivación a otras personas a hacer lo mismo en el área comarcal, mejora en el trabajo al realizarlo en equipo, aumento de la producción, incursión en la producción de nuevos rubros en la comarca, mejora de la calidad de vida de los miembros, asistencia a encuentros internacionales. Entre las dificultades, se encontró que, el alto costo de los insumos son una gran limitante, problemas climatológicos, no hay acceso al crédito para producir, porque no se tienen títulos de propiedad, poco apoyo de las autoridades locales, plagas y enfermedades en los cultivos, no se cuenta con personería jurídica, no se cuenta con transporte para insumos y producción, vías de acceso en mal estado, desconocimiento de tecnologías para producir abonos orgánico y realizar el manejo de plagas, caminos de producción en mal estado, desconocimiento de las tecnologías para producir abonos orgánicos adecuados para los cultivos, ni el manejo adecuado de plagas.

“Es necesaria la recomendación de la introducción de métodos de producción sostenible en donde se dependa menos de recursos externos, se produzca en armonía con el ambiente, siendo económicamente rentable, socialmente justo y culturalmente aceptable. Se requiere mayor capacitación en aspectos de mercadeo, la oferta, la demanda para el fortalecimiento del grupo como tal, es necesario gestionar capacitación en aspectos organizativos como manejo de conflictos, autoestima, liderazgo, administración y participación para la incidencia en las políticas públicas” (PRODESO, 2008). También son relevantes sistematizaciones de proyectos exitosos realizadas por el PNUD.

En cuanto a Desarrollo: “El paradigma del desarrollo y su contrario, el subdesarrollo, tienen en su origen, un sesgo economicista, y como tal, el -desarrollo- se formula desde el principio como rehén del crecimiento. La perversión estriba en que esta concepción cuantitativa persiste a lo largo de todo el siglo XX” (V.V.A.A., 2011).

“Mucho más elaborada es la concepción del desarrollo-subdesarrollo de W.W. Rostow, en términos de etapas que los países van recorriendo... guía para las propuestas de las organizaciones internacionales de referencia... Los esfuerzos para liberar el concepto de desarrollo del excluyente componente cuantitativo y economicista, cuajaron en el año de 1990, con el equipo multidisciplinar que trabajaba en el PNUD, dirigidos por el investigador pakistaní Mahbub Ul Hag. Constituyó el primer intento global de definición y medida del desarrollo, inspirados en las ideas de Amartya Sen” (V.V.A.A., 2011).

Una de las más integrales teorías en materia de desarrollo y vigentes hasta la actualidad es Desarrollo a Escala Humana, la cual propone una “perspectiva que permita abrir nuevas líneas de acción, un Desarrollo a Escala Humana. Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado”. Esta teoría también ofrece una metodología para el diagnóstico e identificación de satisfactores en grupos sociales y su respectivo análisis.

“La idea de desarrollo nace en contraposición a la idea de un mundo estático y predeterminado por fuerzas superiores a nosotros (...) Es reconocer y desplegar nuestra propia capacidad creadora abandonando el providencialismo y responsabilizándonos de nuestro destino y de las consecuencias de nuestras acciones y omisiones dentro de la dinámica de la vida (...). Los resultados apuntan hacia un diagnóstico del Desarrollo en Nicaragua vulnerable donde se concluye con la necesidad de integrar las bondades racionales de la modernidad, con las bondades preracionales de las raíces para poder sanar la espiral del Desarrollo” (Alfaro, 2011).

“La decisión de abordar el desarrollo rural desde una perspectiva territorial es producto de la evolución que han experimentado, en las dos últimas décadas, la conceptualización teórica del desarrollo rural y su práctica por parte de gobiernos y agencia de desarrollo. La propuesta parte de un conjunto de elementos de diagnóstico entre los que destacan: las características de la economía rural de la región, la heterogeneidad espacial y socioeconómica del sector rural, la diversidad institucional y política de las situaciones locales, la diversidad de oportunidades y de potencialidades que muestra la población rural, la singularidad ecológica de cada unidad territorial y los enlaces entre estas unidades y el resto de la economía” (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003).

“La historia del desarrollo rural de Nicaragua es de reciente data, podemos hablar de medio siglo. Su curso ha estado influenciado por los paradigmas del desarrollo. Se adoptó el paradigma de la modernización, particularmente la Revolución Verde, que polarizó el

campo entre un sector que logró insertarse y beneficiarse del mercado internacional y otro mayoritario que permaneció con una agricultura de subsistencia y bajos niveles de vida. En la carrera por aumentar la producción se logró crecer, pero a costa de los recursos naturales, especialmente a través de la expansión de frontera agrícola. Sin lugar a dudas, la experiencia de medio siglo en la promoción del desarrollo rural constituye un capital intangible que se debe aprovechar, frente a viejos y nuevos desafíos” (Rojas & Ramírez, 2011).

En los últimos años, “se destaca el divorcio existente entre las instituciones públicas, el sector socio productivo y las instituciones generadoras de información y conocimiento, que limita la toma de decisiones apropiadas y la innovación socio productiva. Entre los desafíos, se presenta la necesidad de la construcción de una visión de conjunto sobre el desarrollo rural; la descentralización territorial, autogestión y las articulaciones multiniveles; el fortalecimiento del talento humano y las redes sociales y productivas; la generación y gestión del conocimiento; así como de reenfoque metodológico de la investigación para la comprensión y actuación en el desarrollo rural, fortaleciendo el crecimiento con equidad y sustentabilidad” (Rojas & Ramírez, 2012).

“Nicaragua sigue siendo un país de base rural, más del 40% de su población habita en el campo, por encima del promedio latinoamericano. El sector rural continúa desempeñando un rol estratégico para el país, especialmente por su contribución a la seguridad alimentaria, la generación de empleos, divisas, servicios ambientales y por ser un reservorio de cultura e identidad nacional. La ruralidad nicaragüense es heterogénea, caracterizada por su diversidad ecológica, productiva y hasta cultural. Si bien la agricultura sigue siendo la base de la economía de las familias rurales, en las últimas dos décadas se ha afianzado la tendencia hacia la diversificación de fuentes de ingresos, entre las que destacan las remesas familiares y el trabajo asalariado dentro y fuera de la agricultura. Esta reorientación de las estrategias económicas ha sido influenciada por el cambio de políticas económicas de inicio de la década de los años noventa y por la minifundización de la agricultura” (Rojas & Ramírez, 2012).

En referencia, siempre a desarrollo rural, algunos autores concluyen que: “lo polisémico del concepto permite abrir caminos diferentes para resolver aspectos como la exclusión social, la inseguridad alimentaria y nutricional, el atraso tecnológico, las cadenas de valor, las innovaciones tecnológicas, la adopción de tecnologías, la educación y el trabajo en el respeto por las diferencias, la diversidad cultural, étnica, de género, de religión, de edad, de formas de vida en un contexto social de igualdad de oportunidades en materia de salud, educación, vivienda y alimentación. Estos desafíos son nuestra lucha constante para seguir trabajando por la sociedad nicaragüense y enfrentar problemas como el hambre, la pobreza, la devastación de los recursos naturales y la contaminación ambiental” (Rojas & Ramírez, 2012).

De forma un poco más contextualizada y territorializada esta temática es abordada por (López, 2010), en su tesis “Incidencia de Proyectos Económicos de Desarrollo Rural en la Comunidad Río Nuevo N° 2, en el municipio de Sébaco, Matagalpa”.

Referente a gestión del conocimiento, trabajos e iniciativas afines definen: “La Red de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural de Matagalpa es un espacio de múltiples actores que apuesta al fortalecimiento del capital social territorial y a la promoción de ambientes apropiados para el aprendizaje colectivo de las vías más apropiadas para el desarrollo, ubicando el conocimiento en el centro de su accionar. Tenemos el reto colectivo de avanzar, reflexionar acerca de nuestro accionary redireccionar si es necesario, para luego reflexionar sobre nuestro nuevo accionar, en una especie proceso dialéctico” (Rojas & Espinoza, 2013).

Un estudio reciente sobre el nivel de gestión del conocimiento de la Unión de Cooperativas de Santa María de Pantasma, analizó “cuatro factores: adquisición, transferencia, integración e implementación del conocimiento, así como otros aspectos, como la participación, interacción, valoración del desempeño y visión propositiva de los socios y socias. Los resultados revelaron que la adquisición del conocimiento tuvo lugar mediante diversos procesos educativos. La integración del conocimiento abarcó la puesta en práctica y preservación del conocimiento. La aplicación del conocimiento que se sustenta con los

beneficios otorgados por dicha aplicación. Los resultados evidencian que se ha alcanzado una buena gestión del conocimiento dentro de las cooperativas. Sin embargo, se propone una estrategia que mejore la gestión del conocimiento”(Castro, 2011).

“En la región, Matagalpa y Jinotega, se genera información de diferentes temáticas, técnicas agropecuarias, comercialización, salubridad, protección del medio ambiente, entre otras, pero la información es escasa, dispersa y no es completamente accesible. Los resultados reflejan que existen limitantes para desarrollar investigación: de infraestructura, recursos financieros y capacidades humanas; y enfrentar las demandas de la población. El estudio nos refleja la necesidad de crear un centro de investigación en donde, además de generar nueva información, se pueda recopilar datos, investigaciones de todas las ciencias que tienen que ver con el desarrollo rural, y tecnologías que contribuyan a desarrollar las capacidades humanas y promover la sinergia entre los actores que inciden en la región” (Mercado, Rojas, & Ramírez, 2012). Este estudio, además ofrece una identificación y caracterización sobre las organizaciones e instituciones que trabajan en materia de desarrollo rural en el departamento de Matagalpa.

Referente a rutas del conocimiento, como formas y métodos de aplicación de gestión del conocimiento, en el departamento de Matagalpa destaca la Ruta del Café, la cual es una iniciativa con enfoque turístico, que contiene un componente científico y de transmisión de información; pero, por su naturaleza eminentemente turística, no posee un enfoque metodológico de gestión del conocimiento que comprenda un proceso de sistematización y retroalimentación con diferentes actores.

Desde el punto de vista metodológico, tres estudios, son fundamentales: la Guía Metodológica Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural, misma que define sistematización como un “instrumento de recuperación de conocimiento dentro de un esquema de construcción de sistemas de aprendizaje y gestión de conocimientos, esquema, cuyo uso se promueve entre los proyectos de desarrollo rural” (Berdegué, Ocampo y Escobar, 2007). En ella inicialmente se explica la definición de sistematización en contextos rurales y similares a los que se pretenden investigar; después, se aborda el proceso de selección de experiencias e innovaciones que se pretenden sistematizar, así

como los objetivos de dicha sistematización, enriquecido con perspectivas múltiples; finalmente se muestra un modelo metodológico, con 10 pasos a seguir, así como formatos o guías de terreno que facilitan dicha labor.

La más novedosa metodología: “Develando experiencias, otra mirada hacia la sistematización”, afirma que: “Las iniciativas de sistematización de experiencias en desarrollo rural aplicadas en América Latina y el Caribe, contienen diversas propuestas metodológicas. Cada una contribuye al conocimiento desde una perspectiva conceptual singular, y ayuda a organizar procesos de aprendizaje funcionales a la gestión del desarrollo, porque la experiencia no traduce únicamente el producto del saber hacer, sino que para estimular procesos de aprendizaje: incluye las relaciones, con las personas, el mercado, la naturaleza, la expresión del propio ser y la ética, los significados y modelos simbólicos que sostienen las acciones políticas, sociales y técnicas (Díaz, Jara, & Robert, 2009).

Metodología para estimar el nivel de Desarrollo Sostenible de Territorios, de la autoría de (Sepúlveda, 2008), ofrece un diseño contextualizado a Costa Rica; aportando métodos e “instrumento para estimar el nivel de desarrollo sostenible de diversas unidades acompañado de la evolución conceptual y metodológica en el tema, de manera que el énfasis de sus aplicaciones es la gestión de los territorios rurales”, índices integrados de desarrollo sostenible; una mayor desagregación y explicación metodológica; otros índices, medidas armónicas y análisis de correlación por lo que contiene una visión muy integrada.

En el caso de Nicaragua, una de las metodologías más contextualizadas, referente al territorio de estudio es, Cooperativismo y Desarrollo Humano: una propuesta metodológica para su medición, la cual además de contener análisis realizados a nivel nacional y su comparación con realizados en México, describe una serie de variables, indicadores e instrumentos dirigidos al estudio del desarrollo y aplicables al estudio del desarrollo rural de la región... “Es una propuesta metodológica para la creación del Índice Multidimensional del Desarrollo Humano (IMDH), se propone la concepción del desarrollo a escala humana como paradigma que guíe la evaluación... puede ser entendido utilizando otras teorías tales como los grupos de crecimiento humano, la lógica de la acción colectiva

y las organizaciones e instituciones” (Rojas, 2009). Así como “Desarrollo Rural Territorial: Enfoque, metodologías y experiencias”, aportando a nivel metodológico, cuatro dimensiones para medir el Desarrollo Rural Sostenible: “Dimensión ambiental biofísica, social, económica, político-institucional” (Rojas & Espinoza, 2013).

En la temática de innovaciones, estudios previos han encontrado que: “El proceso de innovación se centró entonces en las personas y no en la tecnología por sí misma, estas tecnologías se adecuaron a un contexto sociocultural, considerando que contaban con servicios básicos (agua, luz, comunicación, educación) y acceso a un mercado local aunque sea precario (intercambios de bienes y servicios –trueque-). En el caso de productos de la biodiversidad, los recursos muchas veces fueron escasos y por tanto no era factible promover una producción masiva para la comercialización, ni mucho menos a gran escala; fue necesario incluir temas de sensibilización de la población, para que valore el producto y no se desprenda de manera inmediata por sólo unas monedas adicionales. También se encontró relación de tecnologías con insumos que resultan localmente difíciles de procesar y obtener, lo que elevaba los costos de transformación y generaba dependencia con proveedores externos” (IICA-GTZ, 2006).

En materia de innovación, “los diagnósticos relativos a la innovación a menudo operan como si la acumulación de conocimientos, es decir, de capital cognitivo, fuera una actividad libre e independiente de otros factores que influyen en el grado de desarrollo de un país. Pero esto no es así: a nivel global, hay una fuerte relación positiva entre la productividad total de los factores y la razón entre capital y trabajo, lo que indica que la acumulación de capital cognitivo complementa las fuerzas que determinan la acumulación de capital físico y es impulsada por muchas de ellas” Maloney y Rodríguez-Clare, citado por Calvo, (2010). Otra definición, nos muestra, que: “La innovación consiste en un sinnúmero de cambios desde el conocimiento, aprendizaje, aptitud, organizacional mediante el uso de tecnologías con el objetivo de dar respuesta a una necesidad que podría ser productiva, transmitiéndose por diferentes metodologías de una generación a otra” (Calvo, 2010).

Según Pérez & Clavijo (2012)“en la ruta hacia la innovación rural y el empoderamiento, se han identificado cuatro tipos de innovaciones: innovaciones técnico productiva, sociales, comerciales y de encadenamiento productivo, interinstitucionales y de gestión.

En ella “los procesos de acompañamiento en innovación técnico-productiva, se consolidan los fundamentos metodológicos que apuntan al empoderamiento de los pequeños productores, a la creación y fortalecimiento de organizaciones de base, hasta llegar, a los encadenamientos productivos, a la creación de redes de organizaciones campesinas, a la formación de multiplicadores rurales, al uso de nuevas tecnologías de información como elemento innovador en actividades de capacitación, comunicación y finalmente, expandiendo su estrategia de acompañamiento a otras regiones” (Perez & Clavijo, 2012).

En los estudios previos encontrados, se encontraron variables claves como Desarrollo Humano, Desarrollo Rural, gestión del conocimiento, innovación; las cuales son muy relevantes en cuanto al impacto de las experiencias exitosas en la vida de sus participantes; pero en ninguno de éstos, se aborda la correlación entre las experiencias exitosas, innovación y Desarrollo Rural, en sus dimensiones de Desarrollo Humano y Socioproductivo.

Algunas organizaciones e instituciones en los últimos años han sistematizado sus proyectos, programas y experiencias. Sin embargo, en la zona centro-norte de Nicaragua y en particular en Matagalpa, no existen estudios previos sobre sistematización formales de experiencias productivas o de Desarrollo Rural a nivel departamental, así como tampoco Rutas del Conocimiento formales.

III. JUSTIFICACIÓN

Se pretende sistematizar experiencias exitosas en desarrollo rural en el departamento de Matagalpa, en base a cinco criterios claves: sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, equidad, participación y autogestión.

El estudio pretende realizar una reflexión en torno a las teorías de Desarrollo, Desarrollo Rural, Desarrollo Humano y enfoques en materia de innovación; lo cual representa la principal justificación teórica.

Desde el presente trabajo, se presentan opciones diferentes e integrales para la recopilación de información de campo, acompañamiento e intervenciones, procesamiento y análisis de datos, lo que pretende ser un aporte metodológico. Aunque debido a la utilidad de esta información sistematizada, para la Red GESCON, organizaciones e instituciones y participantes de experiencias, además de justificación metodológica (sistematización como proceso reflexivo) también obedece a la justificación práctica.

En el marco del I Congreso de Innovación Agropecuaria, realizado en la UNAN FAREM Matagalpa, como un espacio de gestión de conocimientos, diagnóstico sectoriales y para la interacción entre diversos actores de desarrollo rural, vinculados a cadenas de valor agroalimentaria; se realizó una entrevista al Ph D. Gustavo Siles de la UNAN, quien como coordinador de las actividades del proyecto Alfa III de SERIDAR, expresó, que uno de los principales aportes de productores rurales para implementar estrategias de DRT, es que “de cara al desafío de construir una agricultura sustentable, existen productores individuales u organizados en diferentes formas, que cuentan con modelos de agricultura (...) de los cuales debemos aprender. Uno de los desafíos es sistematizar estas experiencias desde las propias unidades de producción y promover su difusión en cada condición agroecológica local. Así mismo, existen metodologías innovadoras de difusión del conocimiento como "Campesino a Campesino" que podría ser utilizada como alternativa a los modelo de transferencia que han dado señales claras de su ineficiencia, que se expresa en bajos niveles de adopción de las tecnologías” (Rojas, 2013). El presente trabajo, pretende ser un aporte, hacia la superación de este desafío.

Aunque otro eje central de la justificación práctica, consiste en proponer elementos necesarios para el desarrollo de una Ruta del Conocimiento para el departamento de

Matagalpa, adaptando la propuesta realizada en la Ruta del Aprendizaje PROCASUR-Chile y Ruta del Conocimiento FUNICA-Nicaragua. “Esta modalidad de capacitación de Rutas del Conocimiento o aprendizaje ha sido desarrollada originalmente en América Latina por PROCASUR-FIDA, como una metodología de aprendizaje formal” (FUNICA, 2012).

La Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural y su consecuente propuesta de Ruta del Conocimiento para el departamento de Matagalpa, como producto final, es relevante, porque es una forma de gestión del conocimiento, reflexión y aprendizaje sobre las actividades desarrolladas por las y los participantes o productores (as); además del establecimiento de una oferta turística, académica y cultural, con lo que se creará un espacio de aprendizaje formal, teórico, práctico y vivencial. Aunado a que se abren las oportunidades de articulación y coordinaciones entre los diversos actores y agentes que en ella participen. Desde el punto de vista metodológico, permitirá consolidar e integrar diversas metodologías, desde la metodología que plantean las Rutas del Conocimiento como forma de capacitación formal y trasdisciplinaria.

La limitada información contextualizada sobre esta temática (diagnósticos, caracterizaciones de organizaciones y experiencias), ha dificultado la realización de sistematizaciones en éste territorio, por lo que esta investigación analizará y dará a conocer los aportes e impactos de dichas experiencias exitosas para el desarrollo rural.

Los resultados de esta experiencia investigativa, serán de utilidad a participantes de experiencias exitosas, productores, representantes de organizaciones e instituciones nacionales e internacionales; proveedores de servicios tecnológicos, turísticos y agropecuarios potenciales, turistas en general; para poseer una especie de diagnóstico, documentación sobre sus experiencias, conocer efectos de estos intercambios, crear en conjunto alianzas estratégicas e insertarse más fácilmente en los Planes de Desarrollo Estratégicos municipales y territoriales o desarrollarlos. De igual manera, ofrecerá un marco de referencia para personas que deseen documentarse en materia de sistematizaciones de experiencias y desarrollo rural, estudiantes y miembros de la comunidad educativa en general, que deseen dar seguimiento a este estudio brindando nuevos aportes o utilizándolo como antecedente para futuras investigaciones sobre algún subtema, o variable expuesta. De igual manera a la Red para la Gestión del Conocimiento

para el Desarrollo Rural de Matagalpa y Jinotega, para contar con documentación formal de las principales experiencias exitosas existentes en el departamento, gestión del conocimiento e innovaciones realizadas y medición de diferentes aspectos de desarrollo; para su posterior gestión e implementación de la ruta. La propuesta de Ruta del Conocimiento será de interés para el Instituto Nicaragüense de Turismo, mismo que ha participado en el proceso de reflexión y revisión inicial del presente trabajo; ya que podría y debería integrarse esta propuesta de producto a la oferta turística departamental.

Como investigadores, esta experiencia permitirá conocer la relación existente entre organizaciones/instituciones que trabajan en desarrollo rural-experiencias exitosas-participantes, lo cual es básico para analizar el impacto de estas experiencias, su relación con el desarrollo rural e influencia generada en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y territorios; así como aportar un granito de arena al proceso de articulación ente organizaciones/instituciones, experiencias, integrantes y/o productores y universidad.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Enunciado del problema:

La realización de sistematizaciones en Nicaragua, surge ante la necesidad de conocer y emprender procesos de autoreflexión y valoración de las actividades realizadas por actores locales a través del tiempo. “La sistematización es una de las propuestas que surgen, junto con formas diferentes de investigación y evaluación, que enfatizan la participación de los propios interesados: el personal de los proyectos y la población con quien se ejecutan las acciones” Francke y Morgan citado por Van de Velde, (2008).

En el siglo XXI hemos experimentado una División Internacional del Conocimiento, que ha venido a desplazar a la División Internacional del Trabajo, ya que se ha desarrollado más que nunca el conocimiento o capital cognoscitivo, por lo que su gestión, sistematización, retroalimentación y utilización de forma constructiva se hacen cada día más básico y se convierte en una necesidad. Los pioneros en identificar la necesidad de desarrollar metodologías de gestión del conocimiento en capacitaciones formales e innovadoras son PROCASUR en Chile y FUNICA en Nicaragua. “En Nicaragua las experiencias de intercambio de conocimientos han sido desarrolladas e implementadas, por las organizaciones, instituciones y ONG, siendo la más reconocida los días de campo y la metodología de campesino a campesino impulsada por el PCaC-UNAG” (FUNICA, 2012).

En la zona Centro-Norte de Nicaragua y en particular en el departamento de Matagalpa, no existen estudios previos sobre sistematización de experiencias socioproductivas o de desarrollo rural (con enfoque de experiencias), así como tampoco referentes a Rutas del Conocimiento formales. Por lo que es relevante determinar las principales experiencias exitosas en desarrollo rural en el departamento, que conduzcan a construir la Ruta planteada y realizar un proceso reflexivo sobre su influencia en desarrollo humano y desarrollo socioproductivo de sus participantes y territorios.

Existe el problema central de falta de identificación, caracterización y diagnóstico de experiencias en desarrollo rural en el país y en el departamento, como necesidad previa

para la realización de sistematización, aunado a los de articulación entre actores de desarrollo rural, gestión y difusión del conocimiento tácito que poseen, así como innovación en este contexto.

Uno de los desafíos, enunciados en el IV Congreso Nacional de Desarrollo Rural, ha sido el de identificar y sistematizar experiencias exitosas en desarrollo rural, así como la realización de sistematizaciones en subtemática estratégicas: como innovación, agroindustria, cadenas de valor, entre otros.

Desde el Congreso de Innovación Agropecuaria, también se ha reconocido que: “Uno de los desafíos es sistematizar estas experiencias desde las propias unidades de producción y promover su difusión en cada condición agroecológica local. Así mismo, existen metodologías innovadoras de difusión del conocimiento como -Campesino a Campesino- que podría ser utilizada como alternativa a los modelo de transferencia que han dado señales claras de su ineficiencia, que se expresa en bajos niveles de adopción de las tecnologías” Siles, citado por Rojas, (2013).

Desde la Red GESCON, en el marco de la realización de una Agenda Mínima de Investigación, se han identificado una serie de problemas, entre ellos, uno referente a: Modelos y enfoques de desarrollo rural promovidos desde el Estado y actores locales, el cual se enuncia de la siguiente manera: “El desarrollo rural en Nicaragua no se promueve únicamente desde el Estado, sino también desde las propias organizaciones locales, de productores, organizaciones no gubernamentales, y en algunos casos desde las municipalidades. Las experiencias son diversas, así como eventualmente sus resultados. Se requiere avanzar en la comprensión de los enfoques y experiencias, sus características, el grado de participación de los actores en los territorios de influencia, el grado de institucionalidad, la replicabilidad y escalonamiento, la equidad de los procesos que promueven, la sustentabilidad ambiental y organizativa, entre otros” (Rojas & Espinoza, 2013).

Así mismo, desde la propuesta para tratar de resolverlos, se han diseñado lineamientos estratégicos. Como parte del tercer eje estratégico: Divulgación, se ha determinado

el objetivo de: Sistematizar experiencias exitosas de desarrollo rural; mismo que se espera alcanzar con este estudio.

Según INTUR, unos de los principales problemas que enfrenta el sector turismo, en el país, es que no existe una oferta estructurada y formal de productos turísticos, y Matagalpa, no es la excepción. Por ello actualmente, se está desarrollando la Asistencia Técnica en Desarrollo de Productos y Encadenamiento Empresarial Temático Territorial Ruta del Café, para iniciar a crear capacidades en el desarrollo de productos turísticos. La propuesta de Ruta, presentada como producto de esta investigación, pretenderá insertarse en esta oferta municipal y departamental, al participar como beneficiarios metodológicos de esta asistencia técnica facilitada por INTUR, el resultado esperado coincidirá con la estructuración del producto: Ruta o Circuito del Conocimiento para el desarrollo rural del departamento de Matagalpa.

4.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son las principales experiencias exitosas que han contribuido al desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014?

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General:

Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014.

5.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar las principales características que definen a las organizaciones/instituciones y experiencias exitosas en desarrollo rural, seleccionadas, desde el departamento de Matagalpa.
2. Determinar las principales innovaciones que han generado éxito en las experiencias exitosas seleccionadas.
3. Analizar la influencia generada por las experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo de las y los participantes y en los territorios de trabajo de las mismas.

VI. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado, se describen y analizan las definiciones generales sobre Desarrollo, Desarrollo Rural y Desarrollo Humano desde las perspectivas de Desarrollo como Libertad, Desarrollo a Escala Humana, Dimensiones del Desarrollo; y sus diferentes formas de medición y análisis entre las que destacan el Índice de Desarrollo Humano, Índice Multidimensional del Desarrollo Humano, Necesidades Básicas Insatisfechas, Línea de pobreza, entre otras. También se abordan las temáticas de, innovaciones, gestión del conocimiento y la relación de ambos con el desarrollo rural.

7.1 Desarrollo

7.1.1 Evolución histórica-conceptual de Desarrollo

“El concepto de desarrollo surgió a inicios de la década de los años cuarenta. Se relaciona, no con la modernidad ni con el humanismo, sino con el progreso económico. La evolución que tuvo Estados Unidos de Norteamérica y el haber salido victorioso de las dos conflagraciones mundiales lo hicieron erigirse como líder en el escenario internacional. En este sentido, el camino seguido por ese país adquirió rango de modelo o referencia. Las acciones de otros países debían encaminarse para llegar a parecerse y dirigirse al mismo fin de quienes en algún momento transitaban por las mismas sendas” Zapata, *et al*, citado por Rojas & Ramírez, (2011).

El concepto de desarrollo, surge con una visión economicista, parcial, fragmentada, porque sus planteamientos, formulados por la ONU, no presentaron correspondencia con el ser humano como parte central del desarrollo, sino que se basó en las ideas de progreso y crecimiento económico, calificado como necesario en el período de postguerra. En este período quedó establecido, el argumento de que existían países pertenecientes a tres diferentes grupos: países del primer mundo o capitalistas, países del segundo mundo o socialistas y países, mal llamados del tercer mundo, por no ser ni capitalistas, ni socialistas y adoptando el papel de proveedores en la división internacional del trabajo.

El desarrollo, como corriente de pensamiento formal, tomó fuerza, en la década de los años 1940; estando contaminado con la idea economicista de progreso, desde su nacimiento. Con la hegemonía obtenida por Estados Unidos después de la II Guerra Mundial, se consolidó la percepción de país Centro, adquiriendo la posición de país modelo y difundiendo con ello la idea de que los demás países debían tratar de imitarlo, o aplicar su fórmula o modelo de desarrollo, lo cual se relaciona con la teoría económica de Rostow, quien presenta el desarrollo, como una etapa superior y final, posterior al subdesarrollo. De esta teoría, se han derivado muchas de las medidas aplicadas por las Organizaciones Internacionales referente a programas específicos y en materia de créditos, mismas que han tratado de homogenizar y crear políticas y propuestas estándares como solución a los problemas de los países empobrecidos y mal llamados en vías de desarrollo. Un ejemplo de ello, es el programa de crédito de la Cuenta Reto del Milenio, la cual es liderada por países capitalistas y ofrecía a nuestro país créditos en sectores seleccionados y bajo condicionamientos políticos, sociales y económicos, lo cual genera división entre sectores sociales, desarticulación y por ende representa un obstáculo para el desarrollo humano y del país.

Otra idea del origen de desarrollo, más completa y acrónica, es la que plantea que, “La idea del Desarrollo nace en contraposición a la idea de un mundo estático y determinado por fuerzas superiores a nosotros (...), es reconocer y desplegar nuestra propia capacidad creadora abandonando el providencialismo y responsabilizándonos de nuestro destino y de las consecuencias de nuestras acciones y omisiones dentro de la dinámica de la vida” (Alfaro, 2011). Esta visión es más personal y vanguardista de desarrollo, ya que plantea, el surgimiento del desarrollo como mecanismo de respuesta, contraria a la idea predominante anteriormente basada en el teocentrismo, el cual impedía que cada individuo se responsabilizara de sus actos, omisiones y sus respectivos efectos. El ejemplo clave de esta situación, nos la proporciona la misma historia, pues fue en el período mejor conocido como “Siglo de las luces” o Ilustración cuando tiene lugar este cambio, y el hombre cambió su concepción teocentrista del mundo, hacia la antropocentrista, reconociendo el rol e importancia del ser humano en la dinámica social, sus capacidades, posibilidades; con lo que floreció el saber científico y con él una serie de concepciones y actitudes nuevas ante la vida. Es imposible concebir una idea de desarrollo, sin asunción de roles, responsabilidades

y reacciones sociales; en este último aspecto, es invaluable el papel desempeñado por los movimientos sociales.

En siglos posteriores, al nacimiento de las primeras teorías del desarrollo, otros paradigmas surgen nuevamente y toman fuerza: “El paradigma del desarrollo y su contrario, el subdesarrollo, tienen en su origen un sesgo economicista y como tal “el desarrollo se formula desde el principio como rehén del crecimiento. La perversión estriba, en que esta concepción cuantitativa persiste a lo largo de todo el siglo XX. En el momento de definir un país subdesarrollado, una serie de autores piensan en un país pobre. La estrategia para salir de ahí -y del círculo vicioso de la pobreza- es la ayuda exterior. Ni siquiera crecimiento interno hay en ésta concepción. Otro grupo de autores identifica “el subdesarrollo con el estancamiento...la estrategia para superar esta situación, sería algo así como un shock. Mucho más elaborada es la concepción del desarrollo-subdesarrollo de W.W. Rostow en término de etapa que los países van recorriendo...es la que ha permanecido como guía para las propuestas de los Organismos Internacionales de referencia” (V.V.A.A., 2011).

Desde que en años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, se comienza a hablar oficialmente del término desarrollo y se crea la Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, éste nació enfermo, contaminado por el economicismo y enfoque cuantitativo, porque se pensaba en desarrollo en términos de producción, de crecimiento económico e indicadores objetivos; extendiéndose esta corriente por el resto del siglo. Como consecuencia de definir la categoría de desarrollo, se creó la de subdesarrollo, la cual es una definición mal denominada, conceptualizada y empleada, ya que es una construcción impuesta por los países capitalistas; y como el conocido crítico de las teorías de desarrollo, Koldo Unceta ha manifestado, reconocerse subdesarrollado significa aceptar una condición denigrante, e inadecuada; ya que es producto del modelo centro-periferia, basada en la dependencia creada hacia los países del centro. Desde el paradigma de subdesarrollo, en sus inicios, éste no contempla el crecimiento interno; sin embargo vemos como si es posible realizarlo en el caso de los países de economías emergentes, o BRIC'S, los cuales han alcanzado crecimiento basado, entre otros elementos, en el estímulo de la demanda interna. Otras teorías similares son las de shock y la de Rostow, la cual se caracteriza por considerar

a países desarrollados, sus políticas empleadas y características capitalistas, como modelos a seguir.

“Los esfuerzos para liberar el concepto de desarrollo del exclusivo y excluyente componente cuantitativo y economicista, cuajaron en el año 1990 con el equipo multidisciplinar que trabaja en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)... Constituyó el primer intento global de definición y medida del Desarrollo. Los Informes de Desarrollo Humano del PNUD fueron perfilando el paradigma del desarrollo, inspirados en las ideas de Amartya Sen. El paradigma del Desarrollo se va trasladando al concepto de capacidad, de autocapacidad, para autorrealizarse en libertad y solidariamente” (V.V.A.A., 2011).

Lo novedoso y relevante del enfoque de Amartya Sen, fue justamente el hecho de reconocer la importancia del ser humano y colocarlo en el centro de este enfoque del desarrollo. Desde esta perspectiva, se estableció un nuevo paradigma de desarrollo que explica que el principal objetivo del desarrollo (y del desarrollo económico) debe ser, el ser humano, y desde luego, su desarrollo integral cómo persona, para lo que es necesario primero, ampliar las opciones de las mismas, a través del desarrollo de sus capacidades y oportunidades; así como pretender la coincidencia de ambos. Este es sólo el inicio de la propuesta, porque, también pretende fomentar la formación de capital humano, ensamblar sus componentes, para conseguir el fin último de la autorrealización en libertad y de forma solidaria, es decir expansión de las libertades de los individuos, pero no solo libertad como medio para lograr otros objetivos, sino como autorrealización y fin del desarrollo.

Este enfoque tuvo auge en la década de los años 90's y aunque la propuesta es acertada en muchos aspectos, a través del tiempo se ha constatado, también, que ha fallado, debido a que no ha habido coincidencia o ajuste entre las capacidades y oportunidades necesarias para alcanzar el desarrollo como libertad, por lo que se ha generado exclusión. Esto es visible en Nicaragua, en la insuficiente inversión en capital humano, aproximadamente el 3% del Producto Interno Bruto desde la década de los años 1990; lo que dificulta la coordinación entre las capacidades limitadas que existen en la población y las oportunidades aún más escasas y limitadas; lo que ha dado fuertes motivos a empresas

transnacionales para explotar los recursos humanos existentes, tal es el caso de compañías de telecomunicaciones, comercializadoras de café, zonas francas, entre otras.

7.1.2 Definición y medición del Desarrollo

Existen diversas concepciones del desarrollo: como crecimiento económico, sostenible, sustentable, satisfacción de necesidades, humano, entre otros; sin embargo una de las formas más reales y contextualizadas de comprenderlo, es cómo proceso, en el que constantemente e implícitamente incluye transformación, evolución a través del tiempo y cambios sociales, socioculturales, estructurales, constitutivos, etc; y es ésta, la nueva tendencia, para comprender y analizar desarrollo, “entendible como transformación, evolución, cambio. Reconocimiento de nuestro lugar en la dinámica evolutiva de la vida” Fitché, citado por Alfaro, (2011).

Esto desmonta las concepciones convencionales de desarrollo como fin, como objetivo fundamental, para el que en reiteradas ocasiones se han tenido que sobreexplotar los recursos naturales, los recursos humanos y se ha generado pobreza en sus diferentes dimensiones. Otro aspecto básico, es el de la ya mencionada, necesidad de autorresponsabilidad, asunción de roles, reconocimiento de efectos de nuestras acciones en la dinámica cambiante en la que están inmersas nuestras vidas, de lo contrario, cualquier intento de desarrollo, no lo será realmente, no será verdaderamente activo, participativo. “Tenemos un papel activo dentro del proceso, un papel donde la conciencia, nuestra reacción frente al entorno es primordial. Reconocer nuestro lugar, nos obliga a ser sujetos activos de ese desarrollo” (Alfaro, 2011).

Otras de las perspectivas convencionales mencionadas, es la que afirma que: “El desarrollo es el más estructural y está relacionado a los cambios del nivel de vida de las personas” (Zúñiga, 2011). Esta definición se relaciona directamente con el enfoque y métodos de medición de desarrollo a través de las necesidades básicas insatisfechas, ya que mide las condiciones materiales de vida de una determinada población, las necesidades cubiertas y las insatisfechas. Se hace mención al desarrollo como componente estructural, debido a que

para su fomento, es necesaria la coordinación entre los diferentes sectores: público, privado, sociedad civil, sectores productivos; en toda la macroestructura nacional, estructura social, sus políticas y formas de operación.

“Puede ser difícil y debatible la medición del nivel de desarrollo de una sociedad, pero gracias a los trabajos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el concepto de Desarrollo consiste más en una búsqueda que en la posición de un “Estado, pasando a ser un concepto pluridimensional con niveles diferentes e interconectados” (V.V.A.A., 2011). Como se ha mencionado desde la publicación de la teoría del Desarrollo como Libertad de Sen, en 1990, y el hecho de que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, retomó y moldeó algunas de sus ideas, se cambió el paradigma de que desarrollo consistía y dependía de la situación en la que se encontrara un Estado, (lo que a su vez se fundamentaba en la noción clásica del Estado, como proveedor de bienes y servicios y de redistribuidor), para acoger un concepto integrador de otras dimensiones y niveles interrelacionados, como la dimensión afectiva, educativa, recreativa; donde desarrollo no es la meta o modelo a adoptar, sino un proceso, una búsqueda constante, en su defecto. Sin embargo, esto no significa que las aplicaciones de esta teoría, diseñadas por el PNUD, sean positivas en su totalidad.

7.1.3 Problemas del Desarrollo

“El desarrollo construido desde las ciencias económicas está enfermo. Desequilibrios espaciales, sociales, culturales, generacionales, tecnológicos, sociopolíticos. La mayor parte de su población, gira en torno a niveles de desarrollo preracionales, etnocéntricos y agrícolas que tienen que regular sus relaciones a partir de instituciones sociopolíticas y mecanismos tecnoeconómicos que surgieron de niveles de desarrollo racionales, mundicéntricos e industriales.

El problema del desarrollo, es cómo hacer que la gente se transforme internamente desde lo egocéntrico y lo sociocéntrico (etnocéntrico), hasta la conciencia mundicéntrica, que es la única postura que puede entender las dimensiones globales del problema, y por tanto, la

única postura que puede libremente, incluso ansiosamente, adoptar soluciones globales acontecidos por el desarrollo externo (tecnoeconómicos y sociopolítico), que también es global”Wilber, citado por Alfaro, (2011).

El problema central del desarrollo existe desde su concepción, ya que no fue abordado como multidimensional, multinivel, desde la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad; sino como un concepto segmentado, fragmentado y alienante de dimensiones básicas en la dinámica de la vida; el hecho de que surgiera desde la economía ortodoxa, hace que se generen desequilibrios en lo que Marx y Lenin llamaron otras “esferas de la vida”, midiendo sus niveles a través de instituciones y mecanismos que controlan diferentes tipos de interrelaciones, desde la racionalidad, lo cual está contra el desarrollo, concibiendo a éste como libertad y proceso.

Desde la óptica de Wilber, una de las más integrales sobre los problemas en materia de desarrollo, este último es interno, porque existe desde la gente, a pequeña escala, escala personal, porque ha existido un desarrollo egocéntrico –en el sentido amplio de la palabra-, y sociocéntrico; cuando lo que se necesita para “sanar el desarrollo”, es lo que el autor ha denominado “conciencia mundicéntrica”, es decir una comprensión de los problemas de conciencia mundial, no individual. Este tipo de conciencia, es la única forma de entender los problemas globalmente, y consecuentemente implementar soluciones globales. Si en cada territorio al menos una persona desarrollara conciencia mundicéntrica, en cifras agregadas implicaría un gran cambio, el primer paso, hacia la construcción del verdadero desarrollo. Cambio, que es observable en la dinámica de los movimientos sociales locales, ya que sus integrantes, al tomar conciencia del mismo y su rol dentro de éste, de su capacidad como fuerza social activa; también cambia la forma de abordar las problemáticas desde la individualidad hacia la globalidad; incluso los problemas objetivos de otras instituciones sociales, llegando así a conformar alianzas y redes.

7.1.4 Características de un modelo de Desarrollo

La primera característica es: “Multidimensional. El proceso de desarrollo transita por un equilibrio y armonía entre cuatro dimensiones: la personal y la colectiva, la interna y la externa (...) Es decir, se reconoce que en todo proceso de desarrollo debe haber un equilibrio y armonía entre la forma externa y el significado interno (...) o estar incluido en cualquier modelo de desarrollo las dimensiones de la conciencia, la ética y la ciencia. Si alguna de las dimensiones del desarrollo avanza sin las otras, será desarrollo enfermo. La ciencia sin conciencia y sin ética no sirve” (Alfaro, 2011).

La segunda característica, es: “Multinivel. Las olas o emergencias del desarrollo dependen del nivel alcanzado por la mayoría de la población o centro de gravedad de una determinada identidad cultural. Según el nivel en que me encuentre tendré diferentes visiones del mundo que me generan en cada una de las dimensiones:

- Diferentes necesidades del yo.
- Identidad y desarrollo moral del nosotros.
- Estando preparados para desarrollar y apropiar diferentes instituciones sociales, sociopolíticas y tecnoeconómicas de la dimensión externa del entorno del ello” (Alfaro, 2011).

La primera característica retoma la teoría de (los cuatro cuadrantes de desarrollo) de Wilber, haciendo alusión al equilibrio que debe existiren los procesos de desarrollo, ya que tanto la dimensión individual como colectiva poseen planos internos y externos, lo que se corresponde con la dimensión de ciencia, ética y conciencia. Ante los nuevos paradigmas de integralidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad, no es concebible un modelo de desarrollo que contenga sólo una o algunas de estas tres dimensiones, sin incluirlas todas, debido a que se trataría de un pseudodesarrollo, fragmentado, reducido; por lo que no generaría impactos totalmente positivos.

En la región centro norte, así como en el resto del país, a partir de la década de los años 90's, con la generalización de la globalización, en todos los países latinoamericanos se implementaron políticas de reforma estructural, que contenían componentes científicos

(promoción del progreso técnico, productividad), confiando en el efecto derrame de la misma o mejor conocido como spill-over; pero al no incluir elementos de ética y muchos menos conciencia, generó múltiples desequilibrios, principalmente porque los sectores de elevada productividad no fueron capaces de absorber los excesos de mano de obra de la agricultura e industria.

La segunda característica, o multinivel, muestra la relación entre la emergencia del desarrollo y el nivel alcanzado por los pobladores o participantes en un determinado sistema, donde la población, al ser de los principales agentes en el proceso, es el centro de gravedad. Debido a dicha interdependencia el nivel de desarrollo, también determina las visiones del mundo en cada uno de los niveles.

7.1.5 Conocimiento y Desarrollo (paradigmas)

“Hoy existe un debate amplio desde las diferentes ciencias sobre cuestiones del desarrollo. Y el debate es global. “Que el conocimiento de hoy en día, global, significa, que por primera vez en la historia humana, cualquier persona cuenta con la posibilidad de acceder al conocimiento acumulado por el ser humano, es decir al conocimiento, la experiencia, la sabiduría y las reflexiones recopiladas por las grandes civilizaciones, tanto pre-modernas, como modernas y postmodernas” Wilber, citado por Alfaro, (2011).

“Vivimos una crisis y transformación del pensamiento científico moderno. La especialización del conocimiento, la distancia entre lo interno (subjetivo) y lo externo (objetivo), la uniformidad y la neutralidad de las metodologías están siendo trascendidos por nuevos paradigmas de la complejidad y la integralidad” (Alfaro, 2011).

Ambas citas nos muestran las contradicciones actuales en cuanto a conocimiento y paradigmas del desarrollo, por un lado, es impresionante la accesibilidad actual que se posee, respecto a la información, el conocimiento, experiencia o la sabiduría (en dependencia de sus niveles de profundidad), ya sea generadas recientemente o en cualquier otro período histórico; lo cual significa una gran ventaja en áreas académicas

principalmente; pero también puede ser un arma de doble filo, cuando no se posee la capacidad de manejar adecuadamente las herramientas relacionadas a ésta, porque limitan su accesibilidad, así como por la calidad y validez de información difundida; junto a los efectos negativos que generan las nuevas tecnologías de la información, como la homogenización de pensamientos, control ideológico, cultural, etc; lo que limita u obstaculiza el desarrollo desde la dimensión interna e individual.

Las nuevas tecnologías de la información y la apropiación del conocimiento han desplazado la división internacional del trabajo, en la que Nicaragua poseía el papel de proveedor de materias primas; es decir, la nueva geopolítica no se basa en factores productivos tradicionales, sino en el capital cognoscitivo.

Por otro lado, se ubica la crisis que enfrenta el pensamiento científico y el conocimiento, fundamentada en la especialización del mismo, uniformidad y neutralidad, superados por la complejidad e integralidad. Aunque en la actualidad y desde las instituciones educativas lo que impera es el reduccionismo y la división entre las ciencias, en muy pocas ocasiones en asignaturas, programas y modalidades de enseñanza se ha fomentado realmente la integración de diversas áreas o disciplinas científicas. Un ejemplo de ello a nivel académico es la conformación de equipos multidisciplinarios de alumnos, integración de indicadores interdisciplinarios en investigaciones científicas; así como los intentos por conformar equipos multidisciplinarios para la realización de investigaciones. A nivel teórico un ejemplo, de esta situación es el conocido enfoque de sistemas.

A nivel aplicado, en estudios previos realizados en los departamentos de Matagalpa y Jinotega de la autoría de Mercado, *et al*(2012), se ha identificado la necesidad de generación de nueva información, recopilación de la existente y datos e investigaciones relacionados a desarrollo rural de todas las ciencias, tecnologías y sinergia entre actores de la región; lo que recalca la necesidad de integralidad de las ciencias, el abordaje de desarrollo rural desde la complejidad, así como la necesidad de sistematización de toda esta información. Finalmente y no menos importante es la observación de necesidad de sinergia entre actores, es decir coordinación, colaboración y articulación entre agentes o participantes en los procesos de desarrollo rural, problemática que será abordada en acápite siguientes.

“La teoría sobre el desarrollo basadas en la teoría económica convencional, están siendo trascendidas por visiones alternativas integradoras de otras disciplinas, un diálogo entre ciencias, integrando al observador con lo observado, integrando los diferentes niveles y dimensiones del desarrollo” (Alfaro, 2011). A nivel institucional, estos enfoque y términos están siendo propuestos y establecidos, sobre todo en el cambio de paradigma, de considerar a los participantes de los proyectos de desarrollo rural como objetos de investigación a sujetos activos, debido a la relevancia que poseen como generadores de conocimiento y gestores de desarrollo; reconociendo el papel que poseen los investigadores rurales como facilitadores y acompañantes del proceso; todo ello fue tema de debate en las conferencias magistrales y mesas de trabajo de Desarrollo Rural en el I Congreso de Innovación Agropecuaria y Rural, realizado en la ciudad de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014.

Mismo que coincide con los siguientes acápites, en los que se abordan generalidades del desarrollo rural.

7.2. Desarrollo Rural

7.2.1 Evolución histórica-conceptual de Desarrollo Rural

“La teoría del desarrollo rural, y su práctica, han evolucionado, de manera significativa, durante las últimas décadas. En ese transitar de ideas, que hallevado a la propuesta de un enfoque territorial para hacerle frente a los retos de la agricultura y el desarrollo rural, destacan varios desplazamientos temáticos:

- El reemplazo de la visión prevaleciente en los años cincuenta, que consideraba al sector agrícola como un sector atrasado que debía modernizarse, por la visión prevaleciente en los sesenta, que destaca la racionalidad y la eficiencia de los pequeños agricultores;
- El cambio experimentado por las políticas de desarrollo rural durante la década de los sesenta, cuando el foco de atención pasa de las comunidades rurales a los pequeños productores agropecuarios;

- El advenimiento, a inicio de la década de los setenta, de los programas de desarrollo rural integrado, que suponían una fuerte participación del Estado y que permitieron superar la visión productivista de las políticas de desarrollo rural e integrar otros sectores sociales;
- El tránsito del enfoque “desde arriba hacia abajo”, que caracterizó la práctica del desarrollo rural hasta finales de los años setenta, al enfoque “desde abajo hacia arriba”, que privilegiaba la participación y el empoderamiento de los actores de la sociedad civil;
- La reducción de la participación estatal en los programas de desarrollo rural, frente a la primacía que se otorga al mercado y al sector privado, especialmente en la promoción de políticas productivas agrícolas destinadas a incrementar y diversificar la oferta agrícola exportable;
- El surgimiento de nuevas formas de lidiar con la pobreza rural, que proponen concentrarse en los medios de subsistencia de la población rural y no sólo en los productores agropecuarios pobres”(Sepúlveda *et al*, 2003).

El desarrollo rural puede definirse como un proceso, una evolución, que ha recurrido al enfoque territorial para dar respuesta a sus problemas fundamentales y retostando de la agricultura, como del desarrollo rural, en sí. Se aprecia como en su caminar, el desarrollo rural ha transitado por diversas fases y problemas objetivos: desde la necesidad de modernización en los años 50; búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos y máximo rendimiento en la producción de pequeños agricultores; cambios en las políticas en los años sesenta, así como su enfoque desde comunidades hasta menor escala refiriéndose a productores; en los años setenta, políticas de desarrollo integrado, ya que involucra al Estado y otros sectores sociales; el enfoque desde arriba hacia abajo, predominante en los años sesentas; el enfoque desde abajo hacia arriba que supera al anterior en cuanto a participación y empoderamiento de la sociedad; reducción estatal; hasta llegar finalmente a propuestas para superar el desafío de la pobreza en las zonas rurales, centrada en los medios de subsistencia de dicha población o enfoque de Medios de Vida Sostenible.

En la siguiente tabla, se muestra con mayor detalle la evolución de las concepciones de desarrollo rural, ordenadas por décadas:

Tabla 1. Evolución en el tiempo de las ideas sobre desarrollo rural

<p>1950- 1960 Modernización: el modelo de la economía dual; la agricultura como sector rezagado; desarrollo comunitario; visión peyorativa del campesinado.</p>
<p>1960- 1970 Los enfoques de transformación; la transferencia de tecnologías; la mecanización; la extensión agrícola; la agricultura como motor del crecimiento; la reforma agraria; la revolución verde; los campesinos como agentes económicos racionales.</p>
<p>1970- 1980 Redistribución con crecimiento; necesidades básicas; desarrollo rural integrado; políticas agrícolas estatales; crédito agrícola estatal; el sesgo urbano; la innovación inducida; la revolución verde; el encadenamiento del desarrollo rural.</p>
<p>1980- 1990 Ajuste estructural; liberalización de mercados; precios correctos; retracción del Estado; crecimiento de las ONG, evaluación rural rápida (rural rapid appraisal); investigación sobre sistemas de producción agrícola (farmingsystemsresearch); seguridad alimentaria y análisis de las hambrunas; investigación y desarrollos concebidos como proceso y no como producto; mujer y desarrollo; el alivio de la pobreza.</p>
<p>1990- 2000 Microcrédito; evaluación rural participativa (participatory rural appraisal); investigación y desarrollo orientado por los actores; análisis de los interesados (stakeholderanalysis); redes de seguridad rural; desarrollo humano; capital social; capital humano; género y desarrollo; ambiente y sostenibilidad; reducción de la pobreza.</p>
<p>2000- Medios de vida sostenibles (sustainablelivelihood); gobernabilidad; descentralización; crítica de la participación; enfoques sectoriales amplios (wide sector approaches); protección social; erradicación de la pobreza.</p>

Fuente: Ellis & Biggs, citado por Sepúlveda *et al*, (2003)

De los paradigmas antes mencionados, el último aún vigente en la región, es fácilmente identificable, debido a programas implementados por el gobierno actual para garantizar la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza, como Hambre Cero, PROCAVAL, Programa de Fomento a la Productividad Agropecuaria Sostenible, etc; junto a la recuperación de funciones de gobiernos locales, acciones generales para la erradicación de la pobreza como coordinación con la cooperación internacional para trabajar proyectos relacionados a este tema, ampliación en la cobertura de servicios básicos, programas y

políticas crediticias enfocadas en los sectores productivos: Banco Produzcamos, Usura Cero, etc.

7.2.1.1. Desarrollo Rural en América Latina

“Las interpretaciones y conceptualización del desarrollo rural en América Latina, como proceso social, no han sido unívocas; pero aportan importantes elementos para replantear su estudio y la fundamentación normativa de un desarrollo rural incluyente y sustentable. Particularmente, un enfoque territorial del desarrollo desde los actores sociales plantea la posibilidad de definir y construir una ruralidad y territorialidad, en forma incluyente y sustentable, articulada a políticas públicas de desarrollo rural” (Rojas & Ramírez, 2011).

7.2.1.2 Desarrollo Rural en Nicaragua

“Se puede afirmar que el desarrollo en general ha evolucionado desde una perspectiva eminentemente economicista hacia una visión más heterodoxa, que considera variables de orden social, ambiental y político. El desarrollo rural ha sido influenciado por los distintos enfoques del desarrollo general, manifestándose en Nicaragua, mediante su incorporación normativa en determinadas políticas públicas a lo largo de los últimos cincuenta años. Los esfuerzos en materia de desarrollo rural se han caracterizado por el predominio de una visión de corto plazo, muchas de las veces determinados por los ciclos políticos. Esfuerzos de transformación social estructural en el campo, como la Reforma Agraria de la década de los años ochentas, el papel activo del Estado como impulsor del desarrollo, la participación social, la descentralización, son entre otras, experiencias que debemos capitalizar de cara al futuro” (Rojas & Ramírez, 2011).

Existe una clara concordancia entre las definiciones y antecedentes del desarrollo en general y desarrollo rural; así como en desarrollo a nivel latinoamericano y

centroamericano; en el primer caso, a través de la implementación de políticas públicas, en las últimas décadas. Una de las definiciones finales y una necesidad para el sector es la de capitalizar, o mejor dicho, reconstruir y gestionar, las experiencias para el futuro; lo cual coincide con uno de los objetivos implícitos del presente trabajo, ya que se pretende reunir experiencias exitosas del departamento de Matagalpa, sistematizarlas, capitalizar sus conocimientos, métodos y técnicas empleadas, para que próximamente éstos, sean replicados, adaptados, o en general, utilizados por otros agentes, en situaciones similares.

7.2.2 Definición de Desarrollo Rural

“El desarrollo rural es un proceso de mejoras del nivel de bienestar de la población rural, mediante la participación activa de los productores y las instituciones públicas, entre éstas últimas, las de educación superior” (Rojas & Ramírez, 2011).

Este enfoque “plantea como principio la necesidad de superar la concepción del desarrollo rural como asistencia social, para establecerlo como una verdadera estrategia de desarrollo, que integra efectivamente las articulaciones macro y sectoriales en espacios territoriales, con la meta de lograr mayor cohesión social y territorial. El enfoque territorial propuesto por el IICA está orientado por una visión integradora y holística en la que destacan como elementos fundamentales: la multidimensionalidad, la intertemporalidad y la intergeneracionalidad, la multisectorialidad y la articulación de las economías territoriales” (Sepúlveda, *et al* 2003).

El desarrollo rural explicado como proceso de mejoras del nivel de bienestar de la población rural, coincide con la definición anterior, de evolución, lo cual es fundamental, ya que paradigmas iniciales lo conceptualizaban limitado a la agricultura. Un elemento destacable es el hecho de incorporar participación, democracia y empoderamiento, como un medio, en el proceso. Berdegué, *et al* (2007) por su parte reflexiona sobre la necesidad de desplazar el enfoque asistencialista o paternalista, para transformarlo en una estrategia de desarrollo articuladora.

Y es en este aspecto que ambos autores coinciden, en la necesidad que existe en la región, y el departamento de Matagalpa de coordinación, sinergia entre los diferentes sectores y actores económicos y sociales; a nivel macro, pero también a nivel local, ya que es en los territorios donde existen graves problemas, pues mientras que en algunos aspectos como la asistencia técnica y seguridad alimentaria, son duplicados los esfuerzos, por Alcaldías, ONG's, e incluso por proyectos pertenecientes a una misma institución; otros temas son desatendidos, como la organización comunitaria, la innovación social y tecnológica y ni se diga de gestión: social, del conocimiento, empresarial, comercial, entre otros temas. Como refiere el autor, una de las mejores aplicaciones de las nuevas definiciones y paradigmas de desarrollo rural, es la labor realizada por el IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, lo cual es visible en la región, en sus actividades, líneas de acción, proyectos y áreas de investigación.

Como hemos analizado, uno de los nuevos enfoques del desarrollo rural es el de Desarrollo Rural Territorial, destacado, por su capacidad de respuesta ante los retos actuales. Por ello, la territorialidad, se ha convertido en una de las características de éste enfoque.

7.2.3. Características del Desarrollo Rural

Para comprender el enfoque Territorial del Desarrollo Rural es necesario, antes, definir territorio:

“Un territorio, es una unidad geográfica compuesta por un tejido social propio que se encuentra asentada en una base de recursos naturales, que presenta ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y que está regida por instituciones y formas de organización particulares, la cuales dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiple agentes públicos y privados” (Rojas & Espinoza, 2013).

“El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural (ETDR) es una respuesta a la necesidad de acometer, de manera novedosa, los problemas que tradicionalmente ha afectado laruralidad

latinoamericana, pero también las nuevas temáticas que han surgido a raíz de la creciente integración de las economías nacionales a sistemas internacionales de flujos comerciales, financieros y de información” (Sepúlveda, *et al* 2003).

La territorialidad en el Desarrollo Rural, se refiere a la propiedad de solucionar los problemas rurales, con enfoque de “abajo hacia arriba”, es decir desde el territorio, en el sentido amplio de la palabra, como construcción social para el territorio y para comprender a la vez, problemas globales como los referentes a comercio internacional, flujos de capitales y de información, que de una u otra forma, afectan a los territorios. Desde este enfoque, se abordan problemas desde los territorios y toda la red de elementos que lo conforman, por lo que la articulación e interconexión entre estos elementos geográficos, biofísicos, organizacionales, sociales, culturales y económicos, representan un eslabón clave.

7.2.4. Importancia del Desarrollo Rural

“El desarrollo rural está relacionado con el mejoramiento del nivel de vida. Implica que el sector primario logre la competitividad, autosostenibilidad, la productividad y la rentabilidad de las explotaciones agropecuarias. Nicaragua debe cambiar el concepto de que en el campo está la mano de obra menos productiva, detener la migración campo ciudad, el abandono de las tierras, la improductividad de la tierra” (Zúñiga, 2011).

La relevancia del desarrollo rural está relacionada con el mejoramiento del nivel de vida; pero es necesario aclarar que el nivel de vida, no sólo debe estar conformado por variables e indicadores productivos como competitividad, autosostenibilidad, la productividad y la rentabilidad; sino también aspectos sociales y humanos. La mayor importancia del DRT, es la propuesta de cambios necesarios, ante temas y problemas relacionados a la población rural, valoración de la mano de obra rural, autosostenibilidad, falta de estabilidad territorial e improductividad.

7.2.5.Paradigmas de Desarrollo Rural

“Si un nuevo paradigma de desarrollo rural ha de emerger, ha de ser uno en el que la agricultura asuma su lugar junto con todo un conjunto de otras actividades actuales y potenciales, rurales y no rurales, que son importantes para la construcción de distintos medios de subsistencia sostenibles, sin darle una preferencia excesiva a la agricultura como la única solución para la pobreza rural. Es en este sentido que la transectorialidad y la multiplicidad de mecanismos de subsistencia rurales deben convertirse en la piedra angular de las políticas de desarrollo rural, si se quiere que los esfuerzos por reducir la pobreza rural logren su cometido en el futuro” (Sepúlveda, *et al* 2003).

Las propuestas e ideas sobre desarrollo rural, deben ser menos reduccionistas, de lo que han sido hasta ahora; al querer plantear soluciones generales, desde la agricultura, como si esta fuese una especie de panacea para todos los problemas en las comunidades rurales. El nuevo paradigma de desarrollo rural, debe apoyarse en las políticas de desarrollo rural, la inclusión de diversas actividades productivas y alternativas para lograr reducir la pobreza en dicho sector. En Matagalpa, esta propuesta se está aplicando desde modelos productivos diversificados, sistemas agropecuarios tecnificados; pero también integrando turismo rural y comunitario, algunas iniciativas de agregación de valor, así como comercio. Algunos de los más recientes paradigmas, están relacionados a: Desarrollo Rural Territorial, Territorios Inteligentes, Sistemas de Innovación Territorial, entre otros.

7.3 Desarrollo Humano

7.3.1 Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad

“El corazón del enfoque de Sen es su innovadora forma de concebir al desarrollo. En sus propias palabras “...el desarrollo puede concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de la que disfrutaran los individuos. Es decir, que el desarrollo no debe medirse con otro indicador, que no sea el aumento de las libertades de los individuos” (Edo, 2002).

Como se analizó anteriormente, en el acápite de antecedentes del desarrollo, el enfoque de Sen, fue uno de los más innovadores en su época, porque fue el primer escritor de desarrollo, que consideró necesario y justo ubicar al ser humano en el centro del desarrollo, con lo que logró desmontar otros paradigmas basados en el crecimiento económico, progreso económico, entre otros enfoques reduccionalistas y economicistas. Es denominado, Desarrollo como Libertad, porque Sen también establece que la libertad, per se, debe ser el fin del desarrollo, no sólo un medio para alcanzar otros objetivos. Es la autorrealización del desarrollo. Sen también estableció que para lograrlo, debían coincidir las oportunidades con las capacidades de las personas. Esta fue la causa de que su teoría no se cumpliera en su totalidad, porque al tratar de aplicarla, no se incentivaron estos dos aspectos simultáneamente, lo que imposibilita a la vez, la capacidad de agencia de los individuos, para que éstos puedan ser gestores de su propio desarrollo. Algunos de los principios de esta teoría fueron tergiversados para su aplicación en el sistema capitalista.

7.3.2 Capital Humano y el Desarrollo como Libertad

“En los análisis económicos modernos, se ha dejado de ver al proceso de desarrollo como una acumulación de capital en términos físicos para comenzar a considerarlo como un proceso en el que interviene íntegramente la capacidad productiva de los seres humanos (...) Este cambio, a versión del desarrollo ha sido llamado capital humano. La principal de esas diferencias es que la literatura sobre capital humano tiende a centrar la atención en la capacidad de las personas de contribuir al aumento de la producción. Por el contrario, la visión del desarrollo como libertad valora la capacidad (libertad fundamental) de los individuos para vivir la vida que tiene, razones para valorar y para aumentar las opciones reales entre las que pueden elegir”(Edo, 2002).

Los diversos tipos de capitales, están estrechamente interconectados y son necesarios en los procesos de desarrollo (así lo propone la teoría de Medios de Vida Sostenible, la cual los ha clasificado en: social, humano, natural, físico y financiero). El capital humano está incluido en el enfoque del desarrollo como libertad; pero es éste último, el que trasciende porque valora la capacidad de vivir, razones de asignar valor y aumentar las opciones reales de los

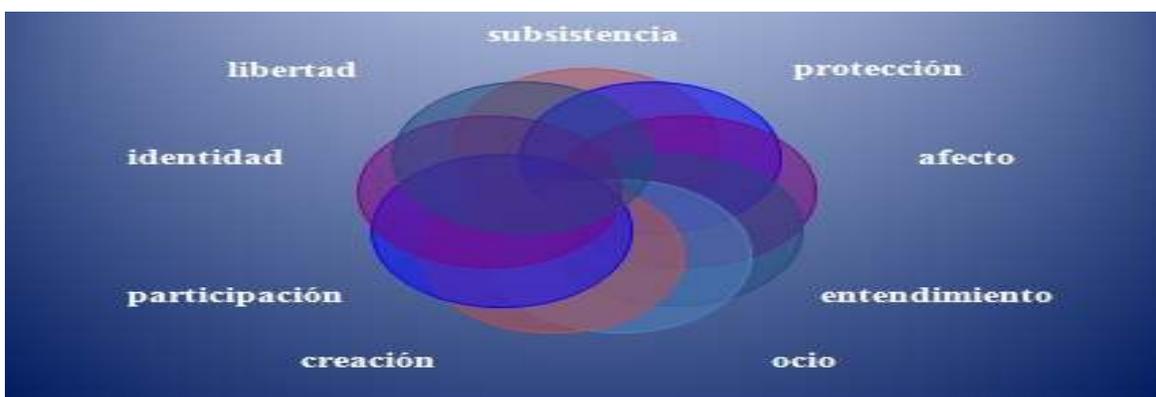
individuos. Debe recordarse que también existen diversas concepciones de capital humano, siendo la más usada en el país el de personal capacitado, calificado e incorporado en el proceso de producción de bienes y servicios o el que se define en base a los años de educación formal de las personas; ambos analizan esta categoría en sentido estrecho.

7.3.3 Desarrollo a Escala Humana

Una de las teorías más revolucionarias, ha sido, lade Desarrollo a Escala Humana, misma que ha sido empleada en múltiples contextos y que posee vigencia hasta la actualidad. Sus autores, plantean que: “necesidades humanas, autodependencia y articulaciones orgánicas, son los pilares fundamentales que sustentan el Desarrollo a Escala Humana, base construida a partir del protagonismo real de las personas, como consecuencia de privilegiar tanto la diversidad como la autonomía de espacio (...) Lograr la transformación de la persona-objeto en la persona-sujeto del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos, organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo. El Desarrollo a Escala Humana, apunta hacia una necesaria profundización de la democracia” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1998).

El enfoque de Desarrollo a Escala Humana, es uno de los más integrales en cuanto a su aplicación en diagnósticos, evaluaciones y consecuente medición, pues analiza sistémicamente las necesidades humanas y sus satisfactores (ver Figura 1). Contempla 9 necesidades fundamentales (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identificad y libertad) como categorías axiológica; y las categorías existenciales de: ser, tener, hacer, estar; las cuales al integrarse forman la Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanos, un valioso instrumento para el análisis de situación de desarrollo humano en diversos contextos, espacios y ambientes. En este enfoque la democracia, destaca, en los procesos organizativos y sociales de los territorios.

Figura 1. Visión sistémica de las Necesidades Humanas Fundamentales



Fuente: (Elizalde, 2013)

7.3.4 Dimensiones del Desarrollo (Ken Wilber)

Otra teoría que destaca, por ser holística, es la que plantea la existencia de diferentes dimensiones del desarrollo: interna, externa, individual y colectiva. Propone, que: “la Gran Cadena del Ser constituye, obviamente, una jerarquía, en la que cada nivel superior, trasciende, pero incluye a sus predecesores. Cada nivel de desarrollo superior engloba a sus predecesores. Estos cuatro tipos diferentes de jerarquía estaban simplemente tratando con el interior y el exterior de lo individual y de lo colectivo” (Wilber, 2008). Además de facilitar alcanzar una visión integral del desarrollo, esta teoría, también permite comprender, los motivos por los que diferentes factores, elementos, satisfactores, se han quedado atrapados en una dimensión determinada; así como analizar y diseñar nuevas estrategias para su liberación y evolución.

7.3.5 Medición del Desarrollo Humano

7.3.5.1 Desarrollo CEPAL (Método de Necesidades Básicas Insatisfechas)

“Para la CEPAL, el desarrollo es un problema del sistema económico mundial, que es inherentemente desigual y de naturaleza bipolar, ya que relaciona un grupo de economías centrales con otras periféricas, según una pauta que perpetúa y consolida las diferencias entre

ellas. Entre las economías centrales y las periféricas se produce una brecha que tiende a agrandarse con el tiempo. Es por eso que Cardoso y Faletto afirman que "entre las economías desarrolladas y las subdesarrolladas no sólo existe una mera diferencia de etapa o de estadio del sistema productivo, sino también de función, posición dentro de una misma estructura económica internacional de producción y distribución" (Arnoletto, 2007).

7.3.5.2 Estrategia de las Necesidades Básicas

“A mediados del decenio de 1970, se formuló un criterio más directo, conocido como Estrategia de las Necesidades Básicas, hacía hincapié en brindar a todos los medios básicos para obtener bienestar, alimentos y servicios de salud y educación. Pioneros como Pitambar Pant, en la India, decían en el decenio de 1950 que el desarrollo debía preocuparse de la satisfacción de las necesidades mínimas o básicas. Pero en los decenios siguientes el debate a veces se diluyó en discusiones técnica, acerca del ritmo del crecimiento, tasas de ahorro, relaciones de capital, producto, etc. La estrategia de las necesidades básicas rescató el propósito central del desarrollo: la promoción del bienestar humano, esencialmente, el de los pobres. La descripción abreviada de estrategia de necesidades básicas era: Ingresos + Servicios Públicos + Participación” (PNUD, 1997).

Según el PNUD (1997), algunas críticas realizadas a la estrategia en mención, es que en su aplicación, tanto gobiernos, como organismos, se enfocaron en la prestación de servicios públicos, no incluyó aspectos no materiales del bienestar, no potenció económicamente a las personas de menor ingreso, y poseía un trasfondo concordante con el nuevo orden económico mundial.

7.3.5.2 El Índice de Desarrollo Humano

“El mismo IDH creado por el PNUD, a pesar del reconocimiento mundial continúa siendo un indicador todavía inconsistente y vulnerable. El IDH, no es otra cosa que la combinación

de tres indicadores: el ingreso real per cápita, la esperanza de vida, el nivel del conocimiento” (Sánchez, 2012).

El IDH es una metodología de medición de Desarrollo Humano, que aunque es empleado a nivel mundial y hasta la actualidad, presenta desafíos, como la necesidad de métodos más holísticos, no enfocados únicamente en tres macroindicadores, así como su aplicación en ambiente rural a nivel comunitario o territorializado, ya que su metodología se basa en datos agregados y a nivel nacional. Un elemento clave en la metodología del IDH y la presente investigación es el conocimiento, y gestión del conocimiento, por lo que se presentan, algunas generalidades del mismo, así como su relación con innovación y desarrollo rural.

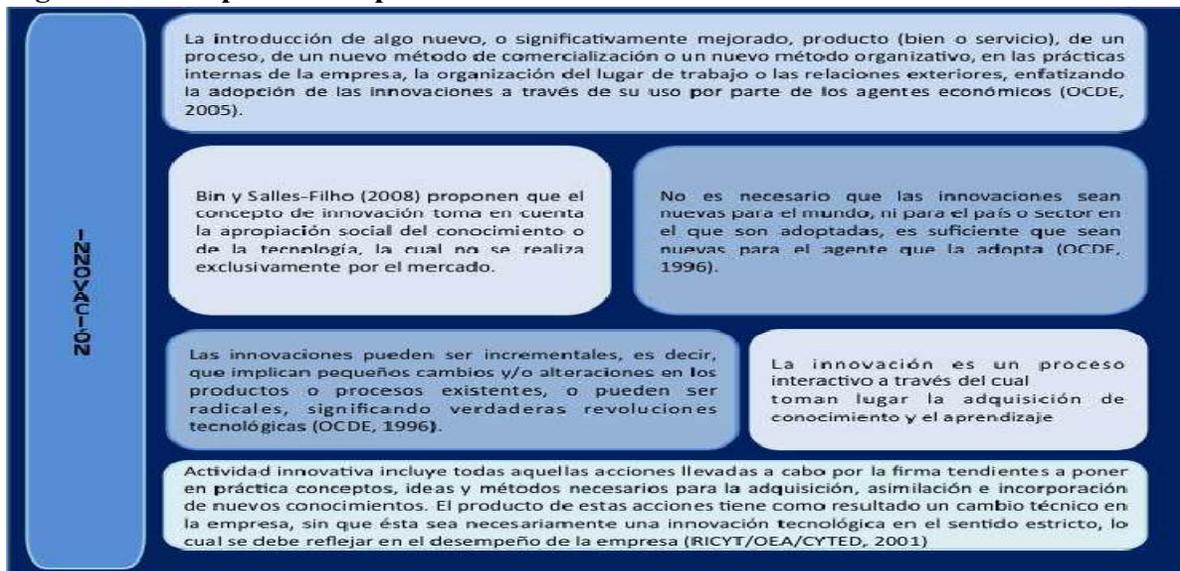
7.4 Innovaciones

7.4.1 Definición de innovación

“La definición universalmente aceptada para el concepto de innovación es la que se presenta en la última revisión del Manual de Oslo del año 2005 (OCDE, 2005). Sin embargo, se entiende que el concepto de innovación puede ser sintetizado, en cualquier definición, como: -lo nuevo (bien o servicio) en producción y uso por la sociedad-. Es una definición muy sencilla, pero de fuerte impacto, porque argumenta que para que la innovación ocurra no basta tener un nuevo producto, una nueva tecnología o un nuevo conocimiento, es necesario que alguien lo produzca y que alguien lo utilice (productores, consumidores, industriales, etc.). Es por esta razón principal que el sector productivo se ubica en el centro de los sistemas de innovación” OCDE, citado por Salles-Filho, Gianoni, & Jeanne, (2012).

La Figura 2, ofrece un resumen de diferentes conceptualizaciones y concepciones de innovación.

Figura 2. Principales conceptos de innovación



Fuente: (Salles-Filho, Gianoni, & Jeanne, 2012)

De la figura anterior, se deben rescatar elementos como, el hecho de que para que para que las innovaciones, sean consideradas como tal, es suficiente que sean novedosas para el agente que las adopta; lo cual es básico de establecer, porque, es una causa de discriminación, de innovaciones en proceso de desarrollo, el que se conozca internamente otra similar. Por otro lado, también la existencia de innovaciones del tipo radicales e incrementales; pues en el país, la mayoría de innovaciones que se realizan son las incrementales, es decir las que implican pequeños cambios, pues debido a la necesidad de realizar adaptaciones y falta de recursos económicos, no se realizan transformaciones mayores en productos o servicios. Pero principalmente, se retoma el enfoque, que plantea que innovación es un proceso interactivo en el que destaca el rol de la gestión del conocimiento.

7.4.2 Tipos de innovaciones

Entre los principales tipos de innovaciones destacan: las innovaciones sociales, tecnológicas, socioproductivas y comerciales.

7.4.2.1. Innovación social

Para (FUNICA, 2009) la innovación en el carácter social tiene que ver con la inversión y las posibles ganancias que un productor obtiene por efecto de la inclusión de nuevos conocimientos.

Desde una perspectiva más amplia, (Sanchis & Campos, 2008) definen innovación social, como un aspecto novedoso que hace referencia a nuevas formas organizativas y de gestión, entre cuyos objetivos se puede incluir la inserción sociolaboral de personas. Las empresas cooperativas y de la economía social han destacado tradicionalmente en la aplicación de la innovación social; y en la actualidad se enfrentan a retos que las obligan a desarrollar nuevos sistemas de innovación.

Para (Rodin, 2009) la innovación social se refiere a todas las estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades de todo tipo, desde el desarrollo económico de una comunidad, la educación o la sanidad que reciban los miembros de una sociedad, hasta cualquier otra iniciativa de acción social o medioambiental. En definitiva, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales, sea de forma completamente nueva o realizando combinaciones de elementos existentes para obtener resultados nuevos. Se trata de generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos, entendiendo *valor* como la capacidad para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento, unas carencias que, por definición, serán cambiantes a lo largo del tiempo.

7.4.2.2 Innovación tecnológica

Según (FUNICA, 2009), la innovación tecnológica es uno de los elementos fundamentales para lograr el desarrollo económico y social. La innovación no sólo debe expresarse en términos de nuevos inventos y procesos, sino en cómo agilizar los procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos, la innovación debe sincronizarse en tiempo

y espacio para lograr el impacto deseado. La innovación tecnológica e institucional es el elemento clave para que el país pueda generar riquezas. Los cambios que se introducen en los sistemas productivos agropecuarios conllevan a mejorar la productividad y la eficiencia en la producción, estos cambios logran que los bienes y servicios generados en un país compitan en los mercados y reduzcan la sobreexplotación de los recursos naturales.

Las más recientes teorías de innovación, hacen énfasis en la utilidad de las mismas, y por ello, en el proceso de comercialización y accesibilidad a las mismas. Sin embargo, plantean también, que no sólo debe considerarse innovación a las nuevas ofertas tecnológicas que pueden estar en el mercado, sino también que se debe extender e incorporar, al componente de adopción de tecnologías, desde el cual también es posible innovar, para garantizar la utilidad y aprovechamiento de innovaciones iniciales.

7.4.2.3. Innovaciones socioproductivas

“La innovación es un proceso que, aunque ha sido tradicionalmente asociado a la creación o mejora de productos y servicios, es aplicable a otros aspectos como la reinención de los procesos de negocio, la creación de nuevos mercados o los cambios en el uso de los canales de distribución, entre otros” (Rodin, 2009).

“Proyectos socioproductivos son aquellos que impulsan el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para nuestra comunidad, están orientados a la apropiación de los medios de producción como estrategias para romper con las estructuras capitalistas. Sus características es que suelen ser socialistas; generan redes productivas; integra a los miembros de la comunidad al proyecto productivo; crean fuentes de empleos; deben ser sustentables, no compromete el medio ambiente y a la vez satisface las necesidades presentes en la comunidad; son sostenibles, consideran conocimientos y herramientas técnicas, para garantizar la continuidad del proyecto en el tiempo” (Acosta, Escobar, Arismendi, Chaparro, Colmenares, & Izaguirre, 2013).

De los conceptos citados se puede deducir que innovación socioproductiva se puede definir como la creación y desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios, las cuales

se crean como alternativa al sistema económico actual ya que éste último, no beneficia equitativamente a los actores involucrados en los procesos de producción.

7.4.2.4 Innovaciones comerciales

Innovaciones comerciales se refiere al plan de negocios elaborados por las organizaciones para alcanzar un logro, positivo y competir en el mercado con las otras organizaciones que se dedican a la misma actividad.

Según (Perez & Clavijo, 2012), en un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Corporación PBA (Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales) en Colombia sobre Innovación en la Agricultura Familiar, resalta la innovación comercial desarrollada por productores de ñame (*Discorea* Spp.) y su proceso asociativo para obtener mejor precios en sus productos.

Algunos logros obtenidos por la organización y los productores son: participación activa de la comunidad, apropiación de procesos, desarrollo de metodologías MTP (Mejoramiento Tecnológico Participativo) dando relevancia a las iniciativas que llevan a cabo los actores sociales; desarrollo de potencial de multiplicación mediante la generación de capacidades de difusión en los pequeños productores rurales quienes con base en resultados concretos y eficientes en la solución de problemas, han podido replicar, divulgar, socializar y compartir sus conocimientos con otras zonas y poblaciones; cambio en enfoque de trabajo y paso de empleo de términos como beneficiarios, intervención, asistencia técnica, transferencia de tecnología, hacia un diálogo con principio de igualdad donde se escucha, se propone, se debate y se toman decisiones para el beneficio y responsabilidad de todos. En consecuencia, todos los elementos anteriores, corresponden a innovación comercial.

7.4.3 Indicadores del proceso de innovación

Una novedosa metodología para analizar y medir innovaciones, es la propuesta por (Berrmúdez, 2010), la cual contiene índices de eficacia, eficiencia, economía y calidad.

“Económica: costo-beneficio de la innovación

Este indicador es del tipo “Economía”, y se basa en la cuantificación monetaria de los recursos utilizados en llevar a cabo innovaciones a cierto proceso, en relación a los beneficios económicos obtenidos por su implementación.

$$E = \frac{\text{Inversión en Innovación (IIP)}}{\text{Ingresos por Producto (IPP)}} \times 100\%$$

Eficiencia: índice de oportunidades innovación por colaboradores

Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación del número de oportunidades de innovación identificadas entre el total de colaboradores que participan en el proceso.

$$\text{Ef(IOIC)} = \frac{\text{Oportunidades de Innovación (OIP)}}{\text{Total de Colaboradores que Participan (TCP)}} \times 100\%$$

Se relacionan variables de insumos y de productos. Miden el uso de recursos en relación a los resultados obtenidos.

Eficiencia: índice de generación de ideas

Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación del número de ideas propuestas entre el producto del total de oportunidades de innovación identificadas y el número de colaboradores que participan en el proceso.

$$\text{Ef(IGI)} = \frac{\text{Número de Ideas Generadas (IG)}}{\text{Oportunidades de Innovación (OI) x Total de Colaboradores TC}} \times 100\%$$

Eficiencia: efectividad de generación de ideas

Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación entre el número de ideas aprobadas y el número de ideas propuestas.

$$E_f(\text{EGI}) = \frac{\text{Número de Ideas Aprobadas (NIA)}}{\text{Número de Ideas Generadas (NIG)}} \times 100\%$$

Eficacia: efectividad de ejecución de prototipos

Este indicador es del tipo “Eficacia”, y se basa en la relación entre el número de prototipos correctamente ejecutados y el número de prototipos aprobados para ejecución.

$$E_{fc}(\text{EEP}) = \frac{\text{Número de Prototipos Correctamente Ejecutados (NPCE)}}{\text{Número de Prototipos Aprobados para Ejecución (NPA)}} \times 100\%$$

Miden los resultados obtenidos en relación al cumplimiento o logros alcanzados, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Eficacia: índice de generación de innovación

Este indicador es del tipo “Eficacia”, y se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas.

$$E_{fc}(\text{IGI}) = \frac{\text{Número de Innovaciones Identificadas (NI)}}{\text{Oportunidades de Innovación Identificadas (OII)}} \times 100\%$$

Calidad: índice de innovaciones no exitosas

Este indicador es del tipo “Calidad”, y se basa en la relación entre el número de innovaciones implementadas no exitosas y el número de innovaciones generadas.

$$C = \frac{\text{Número de Innovaciones Implementadas Sin Éxito (NISE)}}{\text{Número de Innovaciones Generadas (NIG)}} \times 100\%$$

Se relacionan variables de producto, frente a patrones establecidos por o para el cliente o usuario”.

Después de realizar un análisis sobre teorías de desarrollo e innovación, a continuación, se presentan las relacionadas a la influencia de las experiencias exitosas en desarrollo rural.

7.5 Influencia generada por las experiencias exitosas en el Desarrollo Humano y Socioproductivo de sus participantes y territorios

La influencia generada por las experiencias exitosas en desarrollo rural, se analiza, desde sus dos esferas principales: en el desarrollo humano y el desarrollo socioproductivo (es decir, las mejoras socioproductivas que ha promovido y realizado) en sus participantes y territorios. Además de elementos de evaluación relacionados como calidad de vida y pobreza.

7.5.1 Influencia en el Desarrollo Humano

Para el análisis de la influencia de experiencias exitosas en el desarrollo humano de sus participantes, se retomará el enfoque de Desarrollo a Escala Humana, descrito en apartados anteriores. Sin embargo, como parte de los resultados de la búsqueda de información e indicadores, también se encontró lo siguiente.

“Desarrollo Humano es un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y sus capacidades. Este proceso incluye varios aspectos de la interacción humana como la participación, la equidad de género, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos y otros que son reconocidos por la gente como necesarias para ser creativos y vivir en paz. Para el PNUD las personas son la verdadera riqueza de las naciones y, por ende, el desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que ellas tienen para vivir de acuerdo con sus valores y aspiraciones. Por eso el desarrollo humano significa mucho más que el crecimiento del ingreso nacional per cápita, el cual constituye solamente uno de sus medios para ampliar las opciones de las personas” (PNUD, 1997).

“En principio, las oportunidades del ser humano pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, las tres más esenciales y comunes a efectos del desarrollo humano, y medidas por el Índice de Desarrollo Humano (IDH), son:

- Una vida longeva y sana, medida por las esperanzas de vida al nacer.
- El conocimiento, medido por la tasa de analfabetismo adulto (con una ponderación de dos tercios y la tasa de matrícula total combinada de primaria, secundaria y terciaria (con una ponderación de un tercio).
- Un nivel de vida decente, medido por el Producto Interior Bruto per cápita”(PNUD, 1997).

El enfoque del PNUD, luego de su nacimiento, desde el economicismo, ha presentado algunos avances hacia la integralidad; sin embargo, debido a que Desarrollo a Escala Humana (ver apartado 7.3.3), presenta el enfoque más integral tanto a nivel metodológico como analítico, es el que se empleará para determinar la influencia de las experiencias exitosas en el desarrollo humano de sus participantes.

7.5.2 Influencia en el Desarrollo Socioproductivo

El desarrollo socioproductivo o mejora socioproductiva:“Esta dado por el desarrollo de actividades generadoras de bienes y servicios útiles para nuestra comunidad, enmarcándose dentro del concepto de desarrollo endógeno generando redes productivas para el desarrollo de la economía solidaria. Su carácter deberá ser socialista, es decir, la finalidad no es generar ganancias que enriquezcan a un individuo, sino garantizar, la producción de bienes y servicios sin explotar a los involucrados en el proceso productivo, garantizándoles una calidad de vida digna y la satisfacción de las necesidades colectivas” (Fondo Intergubernamental para la Descentralización, 2009).

Podría afirmarse, que desarrollo socioproductivo implica la realización de actividades generadoras de bienes y servicios de utilidad para los territorios, con el enfoque de desarrollo endógeno y todo lo que éste engloba, destacando elementos como sustentabilidad en sus múltiples dimensiones y la satisfacción de necesidades.

Ejemplos claros de este tipo de desarrollo, en nuestro país, se encuentra desde el movimiento cooperativo, el cual ha surgido como una alternativa ante el sistema económico

predominante. Este movimiento desde la organización y gestión territorial y comunitaria, han logrado producir bienes y servicios, agregar valor a sus productos, comercializar eficientemente, obtener mejor precio y posicionamiento en el mercado. A través, de todo esto, ha sido posible incrementar ingresos de los asociados, mejorar su calidad de vida, realización de inversiones sociales en los territorios de trabajo y diversas mejoras y/o satisfacción en diferentes esferas del desarrollo.

7.5.3 Calidad de vida

El concepto de calidad de vida representa un “término multidimensional de las políticas sociales que significa tener buenas condiciones de vida ‘objetivas’ y un alto grado de bienestar ‘subjetivo’, y también incluye la satisfacción colectiva de necesidades a través de políticas sociales en adición a la satisfacción individual de necesidades“ (Palomba, 2002).

“Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida” (Ardila, 2003).

Una reflexión más integral, desde la Teoría de Desarrollo a Escala Humana, explica que “El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas». La pregunta siguiente se desprende de inmediato: «¿Qué determina la calidad de vida de las personas?». «La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales”(Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1993).

Las tres reflexiones anteriores, referentes a calidad de vida, evidencian las dimensiones de subjetividad y objetividad que esta incluye; en contraposición a las primeras teorías que

limitaban a condiciones materiales de vida. Nuevamente, el enfoque de Desarrollo a Escala Humana, ofrece una de las visiones más holísticas al respecto, al plantear que calidad de vida depende de las posibilidades que posean los seres humanos de satisfacer sus necesidades humanas fundamentales; aportando el énfasis hacia las posibilidades y no sólo hacia satisfactores como, proponen la mayoría de metodologías para la medición de calidad de vida.

7.5.4 La pobreza y las pobrezas

Desde la Teoría de Necesidades Humanas Fundamentales propuestas en Desarrollo a Escala Humana “El sistema propuesto permite la reinterpretación del concepto de pobreza. El concepto tradicional es limitado y restringido, puesto que se refiere exclusivamente a la situación de aquellas personas que pueden clasificarse por debajo de un determinado umbral de ingreso. La noción es estrictamente economicista” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1998).

“Sugerimos no hablar de pobreza, sino de pobrezas. De hecho, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana. La pobreza de subsistencia (debido a alimentación y abrigo insuficientes); de protección (debido a sistemas de salud ineficientes, a la violencia, la carrera armamentista, etc.); de afecto (debido al autoritarismo, la opresión, las relaciones de explotación con el medio ambiente natural, etc.); de entendimiento (debido a la deficiente calidad de la educación); de participación (debido a la marginación y discriminación de mujeres, niños y minorías); de identidad (debido a la imposición de valores extraños a culturas locales y regionales, emigración forzada, exilio político, etc.) y así sucesivamente. Pero las pobrezas no son sólo pobrezas. Son mucho más que eso. Cada pobreza genera patologías, toda vez que rebasa límites críticos de intensidad y duración. Esta es una observación medular que conviene ilustrar” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1998).

“En base a esta definición nos damos cuenta de cómo la pobreza es trascendental, existen un sinnúmero de pobrezas y cada una ocasiona daños en las personas como se explica

anteriormente. Pero el concepto más tomado para la definición de pobreza es la base económica, pero como la distribución de bienes no es equitativa tiende a tener errores a la hora de la medición de este indicador”(Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1998).

Desde un enfoque sistémico, como el empleado implícitamente en Desarrollo a Escala Humana, sus autores explican la existencia de pobrezas, debido a que existen 9 necesidades humanas fundamentales y cualquiera de ellas, que no sea realizada, vivida (o en su defecto satisfecha) adecuadamente, evidencia una pobreza humana, existiendo la posibilidad de vivir o experimentar múltiples pobrezas a la vez. Sin embargo, es frecuente observar el empleo de definiciones que asocian pobreza con ingreso, o nivel de vida, como el que se presenta en el segundo enunciado de la siguiente definición:

“La pobreza es un fenómeno muy complejo que no puede reducirse a un solo aspecto de la vida humana. En un sentido amplio, puede entenderse como la falta de capacidad para alcanzar y mantener un nivel de vida aceptable. Por lo tanto, un “pobre” será aquel que sufra alguna “privación” que le impida el logro de este objetivo” (Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 2002).

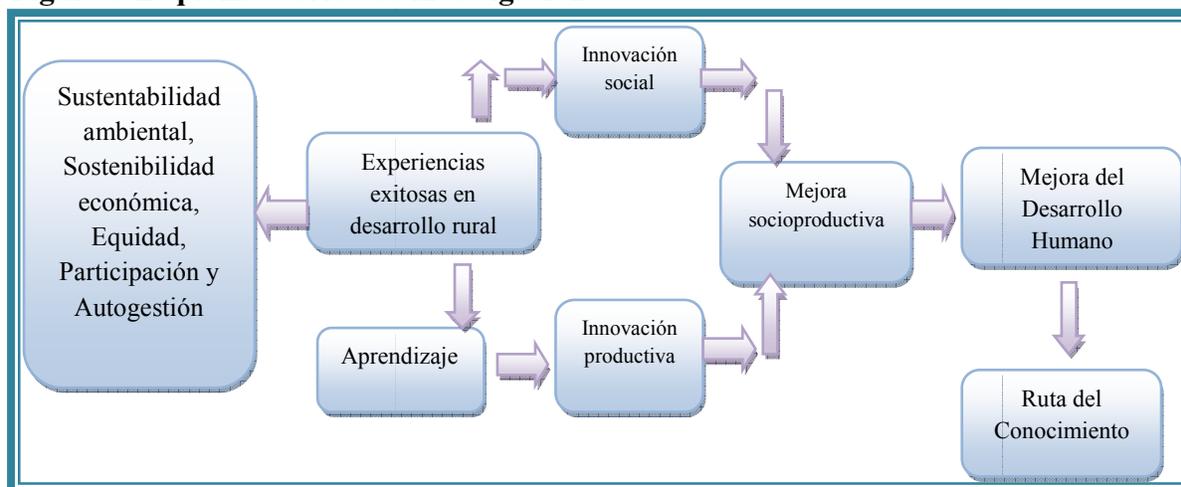
Ante esto, es fundamental, poseer una visión más amplia en cuanto a pobrezas (como la propuesta en Desarrollo a Escala Humana), para así proponer y diseñar estrategias y soluciones integrales y complejas ante problemas complejos.

A manera de conclusión, de este apartado, y después de la presentación de las teorías y conceptos mostrados anteriormente, resulta oportuno, presentar el esquema teórico de la presente investigación, reflejado en la Figura 3.

Inicialmente, se propone la realización de un proceso de identificación y caracterización de experiencias exitosas. Los criterios creados para el proceso de selección fueron: sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, equidad, participación y autogestión. El estudio pretende indagar sobre experiencias exitosas en desarrollo rural, el cual posee como objetivo aplicado proponer una Ruta del Conocimiento en el

departamento, la que será ofertada como una herramienta de aprendizaje formal. La investigación abarca el estudio de las innovaciones implementadas desde las experiencias, entre las que destacan: innovación social y productiva. El desarrollo de estas innovaciones conlleva al desarrollo y/o mejora socioproductiva y al desarrollo humano de las y los participantes, el cual es uno de los ejes centrales de la propuesta de Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa.

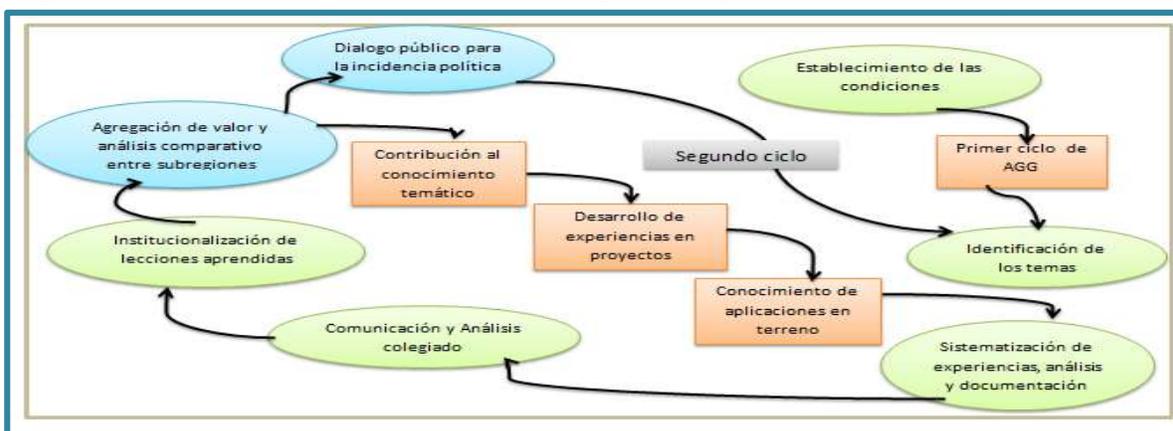
Figura 3. Esquema teórico de investigación



Fuente: Elaboración propia con la colaboración de tutor y asesor

Para el desarrollo del análisis de los temas expuestos anteriormente, la metodología empleada, corresponde a una sistematización de experiencias exitosas (ver Diseño Metodológico), cuyo proceso en relación al ciclo de aprendizaje y conocimiento, puede apreciarse en la Figura 4.

Figura 4. La sistematización en el ciclo de aprendizaje



Fuente: (Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007)

La gráfica anterior hace referencia al proceso de Sistematización de Experiencias Exitosas, lo cual coincide con la metodología a implementarse en el presente estudio (la cual se explica en el apartado de Diseño Metodológico), enfocado al desarrollo rural del departamento de Matagalpa. Ésta muestra, el proceso de elección de temas y condiciones necesarias para realizar dicha labor, su relación e impacto con el trabajo institucional, recuperación de conocimiento territorial, hasta llegar finalmente a la etapa de análisis y comunicación, diálogo público e incidencia política, generando así, nuevamente, el inicio del ciclo de aprendizaje.

A continuación se presentan algunas definiciones claves en la presente investigación.

Glosario:

Criterios:

Autogestión: “La autogestión es considerada uno de los factores más relevantes en el desarrollo rural sostenible. Requiere e implica capacidad a nivel local para formular, gestionar, administrar e implementar actividades y proyectos” (Hoenderdos & Vallecillo, 2002). “Se han diferenciado los siguientes tipos de autogestión: autogestión libertaria o histórica, autogestión estatal, autogestión liberal, autogestión sin patrón, autogestión agente externo, autogestión microcomunitaria” (Montero, 2008).

Equidad: “Es decir, la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones. Ésta es, si se quiere, la vara fundamental para medir la calidad del desarrollo. Equidad, desarrollo económico y ciudadanía son, por lo tanto, los tres elementos que resumen los complejos retos que enfrenta la región. La equidad y el desarrollo económico, con su dimensión de desarrollo sostenible, son, en este sentido, elementos de una misma estrategia integral, que se entrecruzan de manera compleja” (CEPAL, 2000). En la presente investigación, se aborda equidad en sus tres dimensiones: de género, generacional y étnica.

Participación: “La participación es la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, comuna, departamento o cuando desea concertar una

aspiración, un proyecto. Dentro de los tipos o formas de participación se distinguen dos grandes ámbitos básicos: público y privado” Alcaldía de Santiago de Cali & Asociación Escuela Ciudadana, citado por Asociación de Proyectos Comunitarios,(2005).

Sostenibilidad ambiental o ecológica, se refiere a: “Que el ecosistema bajo uso, mantiene sus características principales en cuanto a componentes e interacciones pero en forma indefinida a través del tiempo, así hay una coexistencia armonica entre humano y el ambiente” (Elizalde, 2003).

Sostenibilidad económica: “Se centra en lograr una alta productividad y eficiencia en el uso y el aprovechamiento de estos recursos, pero manteniendo el capital natural y logrando una producción sostenible” (Elizalde, 2003).

Sustentabilidad ambiental: “Se entiende por sustentabilidad al estado de condición (vinculado al uso y estilo) del sistema ambiental en el momento de producción, renovación y movilización de sustancias o elementos de la naturaleza, minimizando la generación de procesos de degradación del sistema (presentes o futuros). En este sentido la sustentabilidad tiene cuatro dimensiones, que interactúan entre sí: dimensión físico-biológica, dimensión económica, dimensión social, dimensión política” (Achkar, 2005).

Definiciones claves:

Agroecología: “La agroecología es una ciencia integral que se alimenta de disciplinas híbridas como la ecología política, economía ecológica, y no es neutral porque es reflexiva y permite hacer críticas a la agricultura convencional. Los movimientos sociales se han apropiado de ella porque no cuestiona los conocimientos tradicionales sino que se incorpora, no pretende modificar los sistemas campesinos sino optimizarlos” (Altieri, 2012). “La agroecología se perfila hoy como la ciencia fundamental para orientar la conversión de sistemas convencionales de producción (monocultivos dependientes de insumos agroquímicos) a sistemas más diversificados y autosuficientes. Para esto la agroecología utiliza principios ecológicos que favorecen procesos naturales e interacciones

biológicas que optimizan sinergias de modo tal que la agrobiodiversidad sea capaz de subsidiar por si misma procesos claves tales como la acumulación de materia orgánica, fertilidad del suelo, mecanismos de regulación biótica de plagas y la productividad de los cultivos” Gliessman, citado por Altieri & Nicholls, (2007).

Área Protegida Estatales: “Áreas declaradas por ley y administradas por el Gobierno a través del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales” (Presidencia de la República de Nicaragua, 1999).

Áreas Protegidas: “Las que tienen por objeto la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora, fauna silvestre y otras formas de vida, así como la biodiversidad y la biósfera. Igualmente se incluirá en esta categoría, aquellos espacios del territorio nacional que al protegerlos, se pretende restaurar y conservar fenómenos geomorfológicos, sitios de importancia histórica, arqueológica, cultural, escénica o recreativa” (Presidencia de la República de Nicaragua, 1999).

Cambios en formas de organización y administración (innovación): “Implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.”(Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Características institucionales: “Lo político institucional no es sólo un reflejo de cada territorio, sino también un proceso permanente de creación de instituciones dirigidas -entre otras cosas- a solucionar los problemas de la sociedad” (Solarte, 2005).

Caracterizar: “Es identificar y describir las cualidades específicas de una cosa, situación, hecho o persona. Es describir los rasgos que tipifican una determinada cosa. Un diagnóstico permite medir, determinar y caracterizar particularidades de un objeto de estudio cualquiera que este sea (problema, situación, institución, etc.). En este orden de ideas podemos decir que caracterizar es diagnosticar. Al caracterizar una institución hacemos un diagnóstico de su situación interna y de su relación con el entorno. Describimos sus características relevantes en relación con aquellos aspectos que elegimos investigar y

analizar”(Gobernación Valle del Cauca, Secretaría de Educación Departamental, Instituto de Educación y Pedagogía & Universidad del Valle, 2007).

Circuito turístico: “Un trayecto o recorrido en el que al menos tres recursos turísticos importantes están situados de manera tal que ninguno de ellos se encuentra en la misma ciudad pueblo o comunidad. Al mismo tiempo no están separados por una distancia larga. Estos deben tener la entrada bien definida y puntos de salida. Un turista que ingresa en el punto de entrada debe estar motivado para visitar todos los lugares identificados en el circuito. El objetivo de tener un circuito turístico es aumentar el número total de visitas a todos los recursos turísticos en el destino. El atractivo de los circuitos procede del desarrollo integrado de ellos basado en un tema específico, o sea, que el diseño de un circuito es temático. Tiene que haber un tema o interés que una los recursos y en estos se debe ofrecer actividades distintivas a realizar, las que van acompañadas de servicios turísticos en lugares claves del recorrido. Los circuitos pueden ser temáticos o multitemáticos” (INTUR, 2014).

Conocimiento: “El conocimiento es algo más que información. Para poder identificarlo debemos enjuiciar, valorar, relacionar información. Los sistemas de información que permiten la difusión, no sólo de información para la toma de decisiones, sino de los conocimientos, las capacidades intelectuales de los seres humanos, los valores culturales, las habilidades, las experiencias, incluso los modelos mentales, pueden convertirse en una potente herramienta que permite ayudar a los seres humanos en todas sus actividades y al mismo tiempo crear valores para el desarrollo local sostenible. La producción y uso de información es esencial para la toma de decisiones. Sin embargo, el proceso está relacionado con la necesidad de armonizar los marcos conceptuales y métodos utilizados, la rutinaria producción y actualización de los datos, la diseminación y adopción de la información y las herramientas producidas para la planificación y la gestión tecnológica-medioambiental y el monitoreo del desarrollo. Esto implica un proceso de interacción entre los productores y usuarios de la información, que genera una sinergia entre los actores sociales locales, municipales, provinciales y nacionales a través de la sistematización de experiencias locales de desarrollo local sostenible” (Hernández, Benitez, Sánchez, & Manzano, 2006).

Desarrollo económico: “Proceso de crecimiento de una economía caracterizado por innovaciones tecnológicas, aumentos en la productividad y cambios sociales que suele ir acompañado por un mejor reparto de la renta y riqueza”(Andersen, 1999).

Desarrollo rural:“El desarrollo rural se define como un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado a ella, puede entenderse en un sentido básico como la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de los territorios rurales. Fija como objetivos la mejora de la calidad de vida de los habitantes del medio rural, que a su vez implica el incremento de los niveles de rentabilidad, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo y la conservación del medio ambiente. El desarrollo rural es un proceso de mejora del nivel de bienestar de la población rural, mediante la participación activa de los productores y las instituciones públicas, entre estas últimas, las de educación superior”(Rojas & Ramírez, 2011).

Desarrollo Rural con Enfoque Territorial (DRET): “Puede definirse como un proceso que busca cambiar las estructuras productivas e institucionales de un espacio rural dado a fin de reducir la pobreza. La transformación productiva pretende articular, de forma eficiente y competitiva, la economía del territorio a mercados dinámicos; y la transformación institucional busca facilitar la interacción de los actores sociales (dentro y fuera del territorio) y ofrecerle mayores oportunidades a la población pobre, para que se integren al proceso de desarrollo y participen de sus beneficios”(Fernández, Rodríguez, & Sepúlveda, 2004).

Desarrollo: “Mejora o progreso de un producto, empresa o país mediante la investigación o mejor uso de los recursos disponibles. A diferencia del crecimiento, responde a un plan estructurado” (Andersen, 1999).

Equidad de género: “El significado clave de la equidad de género es la igual participación en distintos ámbitos y la redistribución. La equidad de género, al igual que la equidad concebida de manera general, busca eliminar por un lado la desigualdad social y por otro el irrespeto de la diferencia”(Mora, Fritz, & Valdes, 2006).

Éxito de una experiencia: “Cuando se tiene evidencia que una experiencia ha sido exitosa en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía. Sin embargo, puede llamar la atención algunos de sus aspectos: sus métodos y procedimientos son novedosos y han atraído el interés de los participantes, sus acciones han promovido compromisos e involucramiento de distintos actores con una propuesta de cambio, etc. En estos casos, se convierten, muchas veces; en modelos a imitar sobre los que quisiéramos tener el suficiente conocimiento para poder replicarlos en las mejores condiciones. Las experiencias exitosas son particularmente relevantes para dar inicio al diálogo público y para construir una estrategia de incidencia política, es decir para convertirla en una propuesta pública que se convierta en una norma (ley, ordenanza, resolución, etc.) nacional, subnacional o sectorial o que establezca un procedimiento (marco institucional, manera de “hacer”) o regulación que amplíen los alcances de aquello que se propone a la esfera pública, es decir a grupos y sectores más vastos que por esta vía, se beneficiarán también de nuestra experiencia”(Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Experiencia exitosa o significativa: “Una experiencia significativa es aquella juzgada como importante, para alcanzar los objetivos que definen el desarrollo rural sustentable. Dicha experiencia ayuda a alcanzar lo que éticamente queremos para el territorio, y un buen vivir para nosotros mismos. Con esos aprendizajes será más fácil caminar hacia un nuevo modelo de desarrollo”(Díaz, Jara, & Robert, 2009). Experiencia que ha logrado alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía” (Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Experiencia: “Un proceso de cambio social, en el que hemos participado y que tiene distintas dimensiones tangibles e intangibles (acontecimientos, emociones, sensaciones, conocimientos y aprendizajes), que cada persona vive a su manera. Generalmente, hay una parte de la experiencia que se puede compartir y otra muy personal. Hay aspectos que no tenemos claros y otros que a veces no queremos recordar. Es por medio de la experiencia que aprendemos. Por eso es tan importante descubrir los aprendizajes que ella produjo”(Díaz, Jara, & Robert, 2009).

Gestión del conocimiento: “Consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo”(Gómez, 2006).“La gestión del conocimiento, implica romper la separación sujeto-objeto, la distancia entre la teoría y la práctica y entre el saber y el actuar. Coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad, para sobre esta base generar cambios en forma dinámica en el individuo y su carácter social” (Hernández, Benítez, Sánchez, & Manzano, 2006). “La gestión del conocimiento y las funciones de los sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo rural puede cumplir funciones tales como: a) servir de espacio para la experimentación de nuevas prácticas, b) ser un escenario de capacitación, c) facilitar la articulación con socios claves, d) ser un mecanismo para atraer oportunidades(Rodríguez, Echeverría, & Portilla, 2003).

Gestionar: “Administrar y tramitar las actividades propias o ajenas para lograr la consecución de un negocio o unos objetivos determinados” (Andersen, 1999).

Innovación productiva:“Comercialización de un producto tecnológicamente cambiado. Ocurre cuando las características del diseño de un producto cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores. La innovación de producto, se considera como la capacidad de mejora del propio producto, o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes (Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007). Esta innovación consiste en la introducción de nuevos procesos de producción, o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costos, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados”(Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007).

Innovación social: “La innovación es un proceso que, aunque ha sido tradicionalmente asociado a la creación o mejora de productos y servicios, es aplicable a otros aspectos como

la reinvencción de los procesos de negocio, la creación de nuevos mercados o los cambios en el uso de los canales de distribución, entre otros. Por extensión, la innovación social se refiere a todas las estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades de todo tipo, desde el desarrollo económico de una comunidad, la educación o la sanidad que reciban los miembros de una sociedad, hasta cualquier otra iniciativa de acción social o medioambiental. En definitiva, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales, sea de forma completamente nueva o realizando combinaciones de elementos existentes para obtener resultados nuevos. Se trata de generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos, entendiendo valor como la capacidad para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento, unas carencias que, por definición, serán cambiantes a lo largo del tiempo” (Rodin, 2009).

Innovación tecnológica: “Comprende el desarrollo de nuevos productos y procesos o la introducción de cambios tecnológicos significativos en los mismos. Es innovadora aquella organización que ha implantado productos y procesos tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados”(Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007).

Innovación: “La definición universalmente aceptada para el concepto de innovación es la que se presenta en la última revisión del Manual de Oslo del año 2005 (OCDE, 2005). Sin embargo, se entiende que el concepto de innovación puede ser sintetizado, en cualquier definición, como: “lo nuevo (bien o servicio) en producción y uso por la sociedad”. Es una definición muy sencilla, pero de fuerte impacto, porque argumenta que para que la innovación ocurra no basta tener un nuevo producto, una nueva tecnología o un nuevo conocimiento, es necesario que alguien lo produzca y que alguien lo utilice (productores, consumidores, industriales, etc.). Es por esta razón principal que el sector productivo se ubica en el centro de los sistemas de innovación” (Salles, Gianoni & Jeanne, 2012).

Innovación: “Una innovación es la secuencia de actividades por las cuales uno o unos nuevos elementos son introducidos en una unidad u organización rural, con la intención de beneficiar la unidad u organización, una parte de ellas o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad,

pero debe implicar algún cambio identificable y producir un beneficio apreciable por la unidad social o sus miembros” West & Farr, citado por Berdegú, Ocampo, & Escobar(2007).

Innovaciones institucionales: “Cambios, adaptaciones y nuevos enfoques en reglas de juego y estándares, orientados al empoderamiento del proceso productivo, la distribución de excedentes y la sostenibilidad. Las innovaciones de desarrollo institucional, en sí, implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.”(Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Institucionalidad:“La institucionalidad social en el campo abarca, asimismo, múltiples organizaciones locales, con diverso grado de formalización, y todo un conjunto de normas socioculturales y mecanismos de interacción en las sociedades rurales del istmo. Las redes formales e informales que operan en los territorios son esenciales para cualquier proyecto de desarrollo rural territorial” (ECADERT, 2010).

Instituciones: “Son las reglas del juego en una sociedad, o expresado más formalmente, las instituciones serían las limitaciones ideadas por las personas, que dan forma a la interacción humana. Estas reducen la incertidumbre y proporcionan una estructura a la vida diaria” (North, 1993).

Juventud Rural: “La juventud rural constituye un capital humano invaluable, como lo es su capacidad de incursionar en las actividades no agrícolas del mundo rural. Por ello, la formación de capital social rural con alta participación juvenil se erige en condición sine qua non, para el logro de los propósitos mayores del desarrollo rural: la cohesión social y la cohesión territorial” (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003).

Microcrédito: “Un instrumento de financiación, para el desarrollo, cuyo objetivo final es la reducción de la pobreza en el mundo”(Lacalle, 2008).

Migración:“Movimiento de población hacia el territorio de otro Estado o dentro del mismo que abarca todo movimiento de personas sea cual fuere su tamaño, su composición o sus

causas; incluye migración de refugiados, personas desplazadas, personas desarraigadas, migrantes económicos” (Organización Internacional para las Migraciones, 2006).

Organización: “Conjunto de elementos (personas, medios, etc.) unidos bajo una misma estructura para la realización de una actividad común o para la persecución de un mismo objetivo” (Andersen, 1999).

Organizaciones: “Están constituidas por un grupo de individuos unidos por un propósito común con el fin de lograr ciertos objetivos. Entre estas se incluyen las del tipo políticas, económicas, sociales y educativas” North, citado por Urbano, Díaz, & Hernández, (2006). “Los grupos y organizaciones son entes vivos, concretos y creativos están integrados por individuos que: se comunican, interactúan, se estructuran y/o desestructuran en procesos organizacionales y desarrollan y perfeccionan sus capacidades para actuar organizadamente en procura de metas comunes. Por las razones anteriores se dice que una organización social es una respuesta del ser humano a una necesidad determinada o a un interés común” (Bolaños, 1999).

Participación comunitaria: “Es el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas... está ligada al desarrollo comunitario de un sector o un grupo comunitario y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad” (Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005).

Participación: “La participación es la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, comuna, departamento o cuando desea concertar una aspiración, un proyecto” (Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005).

Poblaciones rurales: “Las poblaciones rurales construyen día a día el tejido social, recrean la vida y catalizan los recursos del medio rural. En este sentido, la institucionalidad de los territorios, así como los proyectos colectivos y subjetivos de cada uno de los actores, se encuentran en permanente construcción y son susceptibles de ser orientados hacia fines específicos, entre ellos, hacia la sostenibilidad. Por eso, las poblaciones locales pueden

convertirse en promotoras de su propio bienestar y en agentes integradores al interior del territorio, mediante procesos participativos que incrementen sus capacidades de gestión y cooperación para el desarrollo, al amparo de entidades públicas y privadas” (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003).

Producto turístico: “El concepto de producto turístico es relativamente reciente y tiene que ver, por tanto, con la evolución y segmentación de los mercados. Podemos considerar que desde el punto de vista del destino, un producto turístico es “un conjunto de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que incluyen recursos y atractivos, equipamientos e infraestructuras, servicios turísticos y actividades recreativas, así como imágenes y valores simbólicos que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre”. Desde este punto de vista, el producto turístico supone la integración de diferentes actores tanto públicos como privados” (INTUR, 2014).

Redes territoriales: “Las redes territoriales y la cooperación entre actores y territorios son instrumentos de acción vital. Con ellas se puede superar el aislamiento de innumerables áreas rurales por medio de intercambios entre diversos grupos (organizaciones) territoriales, al mismo tiempo que se aumenta el flujo de información, la comunicación de conocimientos y el intercambio de “mejores prácticas”. Adicionalmente, las redes facilitan la divulgación y la praxis común de métodos y procedimientos (ECADERT, 2010).

Redes, actores y sistemas regionales de innovación: “Todos los modelos contemporáneos de relación universidad-sociedad o ciencia-sociedad, insisten en la necesidad de trabajar en redes; la clave está en las redes de actores. Es importante referirnos a los componentes de esas redes. Los actores involucrados son diversos: universidades, centros de investigación, administración local, empresarios, actores políticos, organizaciones profesionales y sociales, movimientos sociales del tipo del fórum, representantes locales de los ministerios, entre otros. Cada uno de esos actores tiene diferente función dentro de la red, pero todos son importantes. A las palabras clave -actor- “actor colectivo”, podría decirse- y red hay que sumar con mucho destaque la de interacciones. Lo esencial no está en que tengamos diferentes actores, sino en la calidad e

intensidad de sus interacciones. Las redes locales (conectadas a las regionales, nacionales e internacionales) constituyen sistemas de interacciones estructuradas que involucran actores relevantes para la producción y utilización del conocimiento.” (Hernández, et al, 2006).“El énfasis en las redes, las interacciones, los actores, la innovación, como expresión fundamental de la calidad de esas interacciones es recogido en la llamada Teoría de los Sistemas Nacionales de Innovación (Lundvall, 2000), teoría que en sus formulaciones más recientes ha adoptado una perspectiva más flexible respecto a los niveles en los cuales operan los sistemas de innovación, lo que permite hablar de sistemas regionales o locales de innovación. Como elementos básicos de los sistemas de innovación la teoría reconoce dos: las organizaciones y las leyes y reglamentos que las relacionan. Sin embargo, esta teoría, como la de Triple Hélice (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997), tienen como característica su marcado énfasis en las empresas como agentes de innovación y en la dimensión económica de la innovación, lo cual es importante pero se muestra parcial. Cuando hablamos de conectar el conocimiento con las necesidades sociales, estamos entendiendo que se trata de las necesidades vinculadas al desarrollo social, integral, sostenible, que tiene en el escenario regional un locus fundamental. En otros términos, no se trata sólo del crecimiento económico y las actividades que tributen a él. Se refiere a todas aquellas necesidades cuya atención tienda a mejorar la calidad de vida del ciudadano o la ciudadana. Pueden ser necesidades educativas, de salud u otras” (Hernández, et al, 2006).

Relevo generacional, refiere a: “Ponderar seriamente la necesidad de generar relevos oportunos en los sistemas gerenciales de las pequeñas y medianas unidades agrícolas, a valorar el aporte de la juventud en las distintas actividades productivas de los territorios rurales, y a apreciar su participación en las actividades no agrícolas del mundo rural, sin olvidar su posible contribución a la transformación cualitativa de la institucionalidad rural en aras de una mayor cohesión social y territorial. Por su capacidad de cambio, la juventud puede considerarse como una población estratégica para impulsar el combate a la pobreza y romper su círculo vicioso” Sepúlveda, *et al*, (2003).

Rutas: “La ruta turística es un espacio homogéneo, en el que por la cercana distancia de los atractivos y servicios se llega a una natural complementariedad. Por lo general, se agrega que rutas troncales efectivizan su integración y la jerarquía de los atractivos y productos

determinan el rango de convocatoria de dicho espacio. Por lo general, son integrados por Comarcas Turísticas. Está la ruta turística conformada y unida por diversos puntos de interés turístico, ya sean estos locales regionales o nacionales. Las rutas turísticas son importantes para desarrollar las actividades del turismo en localidades que tienen atractivos y que han tenido poca afluencia de visitantes, de tal manera que, vinculándola a una ruta de mayor movimiento, se pueda lograr que tengan un mayor número de turistas y que las comunidades o localidades obtengan los beneficios del turismo con más equidad” (Zelaya, 2008).

Ruta del conocimiento: “Ruta del conocimiento es un modelo de capacidad vivencial, basada en el intercambio de conocimiento, experiencias y días de campos que se realiza entre los productores y sus organizaciones. Para PROCASUR Chile es llamada Ruta del Aprendizaje (RA), la definen como una propuesta de capacitación en viaje de carácter vivencial, destinado a diferentes actores vinculados al desarrollo rural, la ruta considera espacios de intercambio, análisis y reflexión constituyendo un proceso continuo de formación organizado temáticamente en torno a experiencias exitosas ubicadas en diferentes territorios” (FUNICA, 2012).

Sistema agropecuario y forestal: “Un sistema de producción agropecuario y forestal, se puede definir como la forma en que el productor(a), organiza la utilización de sus recursos en función de sus objetivos y necesidades, condicionado por factores externos, de carácter socioeconómico y ecológico” (Zúñiga, 2011).

Sistema de producción: “Un sistema, es un conjunto de elementos complejos, organizados, relacionados dinámicamente, ensamblados solidariamente entre sí, interdependientes, para cumplir objetivos comunes. Parte limitada de la realidad, que contiene elementos relacionados” Laffelar, citado por Zúñiga,(2011).

Sistema: “Conjunto integrado por elementos que interaccionan de forma lógica y dinámica. La influencia ejercida sobre alguno de los elementos del sistema le afectará globalmente debido a la interrelación entre los elementos, que busca la autorregulación o equilibrio propio del sistema. Si el sistema recibe influencias del mundo exterior, se trata de un sistema abierto, contraposición a un sistema cerrado”(Andersen, 1999).

Sistematización: “Un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado”(Martinic, 1984).

Tenencia de la tierra: La tenencia de la tierra, es una definición, que implica más que la distribución de la misma entre un grupo de personas de un lugar determinado. “La palabra tenencia se deriva del término latino para tener o poseer y tenencia de la tierra se refiere a los términos bajo los cuales se posee algo, es decir, los derechos y obligaciones del poseedor. Como término legal, tenencia de la tierra implica el derecho a poseer tierras, en lugar del simple hecho de tenerlas. Una persona puede tener derechos legales sobre tierra o recursos sin que esto implique que tomó posesión” (Bruce, 2000).

Teoría de Necesidades Humanas Fundamentales: “La Teoría de las Necesidades Humanas Fundamentales propuesta en el Desarrollo a Escala Humana, concibe al ser humano como un ser de necesidades que deben ser vistas, a la vez, como carencias y también como potencialidades. La visión que surge a partir de este doble carácter que tienen las necesidades, permite pasar desde una percepción de la realidad como un mundo de carencias y dominado por la escasez material a un mundo de potencialidades donde crece la abundancia y desde una concepción de los seres humanos como seres pasivos, carentes y orientados al consumo, a la de seres activos y que en función de sus necesidades despliegan sus potencialidades mediante la producción y la creación. Se sostiene que al ser las necesidades, pocas y finitas es posible clasificarlas y siendo así se propone la clasificación de las necesidades humanas fundamentales” (Elizalde, 1993).

VII. PREGUNTAS DIRECTRICES:

7.1. Pregunta General:

¿Cuáles son las principales experiencias exitosas que han contribuido al desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa?

7.2. Preguntas Específicas:

7.2.1. ¿Cuáles son las principales características que definen a las organizaciones/ instituciones y experiencias exitosas en desarrollo rural, seleccionadas, desde el departamento de Matagalpa?

7.2.2. ¿Cuáles son las principales innovaciones que han generado éxito en las experiencias seleccionadas?

7.2.3. ¿Cuál es la influencia generada por las experiencias exitosas, en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y en los territorios de trabajo de las mismas?

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

La zona de estudio comprende el departamento de Matagalpa. “Ocupa el departamento de Matagalpa el centro de Nicaragua, siendo uno de los más extensos y poblados del país. Limita al norte con el departamento de Jinotega, al oeste con Estelí y León, al sur con Managua y Boaco, al este con las dos Regiones Autónomas del Atlántico” (Incer, 2000).

Figura 5. Mapa del departamento de Matagalpa



‘El departamento de Matagalpa se encuentra ubicado, entre los 12° 31’ y 13° 20’ de latitud norte, y los 84° 45’ y 86° 15’ de longitud oeste. Posee una superficie de 6 803.86 km² y está dividido política y administrativamente en 13 municipios, siendo éstos los siguientes:

Rancho Grande, Río Blanco, El Tuma-La Dalia, San Isidro, Sébaco, Matagalpa, San Ramón, Matiguás, Muy Muy, Esquipulas, San Dionisio, Terrabona y Ciudad Darío”(INEC, 2012). Administrativamente, también debe tomarse en cuenta al municipio de Waslala, aunque territorialmente pertenece a la Región Autónoma del Atlántico.

Según el INIDE & MAGFOR (2012), Matagalpa posee una población de 542 419 habitantes para el año 2012. La población rural representa la mayor parte con 64 por ciento y en el área urbana se concentra sólo el 36 por ciento. Matagalpa posee una numerosa población rural que se dedica a variadas actividades agrícolas. El café matagalpino es de alta calidad y constituye la mejor producción de sus elevadas y frescas montañas.

Basados en los resultados del IV Censo Nacional Agropecuario, Matagalpa tiene una superficie agropecuaria censada de 784 608.20 manzanas que representa de la superficie agropecuaria censada a nivel nacional el 9.13 por ciento. El número de Explotaciones Agropecuarias en el departamento corresponde a 29 041 que significan el 11.06 por ciento del total de explotaciones censadas a nivel nacional. Según datos del Censo 2012, Matagalpa se ubica como uno de los principales departamentos productores de granos básicos. En cultivos permanentes el departamento dedica 18.80 % (67 724.25mzs) del Uso

o Aprovechamiento de la Tierra y de esa área registrada, un total de 45 575.83 manzanas están plantadas con café, siendo el segundo departamento productor de este rubro. Como actividad secundaria para el sector se encuentra la siembra de hortalizas que también ocupa el primer lugar en área sembrada.

En la etapa de identificación de la presente investigación, se seleccionaron 12 experiencias exitosas, las cuáles en conjunto presentan como área geográfica de influencia 13 municipios del departamento.

La investigación corresponde a una sistematización de experiencias exitosa (ver etapas, contenidas en la Tabla 2) en materia desarrollo rural, las cuales integraron la propuesta de Ruta del Conocimiento que permita organizar, planificar y estructurar los conocimientos de productores, para que éstos sean gestores de su conocimiento y propio proceso de desarrollo y aprendizaje; propuesta elaborada en un documento independiente, debido a las limitaciones de estructura y alcance que presenta la estructura de documentos para monografías, de la UNAN Managua.

La investigación es correlacional, ya que implícitamente, existió el propósito de analizar la relación entre las tres variables en estudio, así como asociaciones entre los resultados obtenidos de estas, principalmente en las variables: innovaciones e influencia de las experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo; ya que éstas están asociadas a las características que dichas experiencias presentaron.

“La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables (...) La correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro” Salkind, citado por Bernal, (2010). La correlación, encontrada en el estudio fue la existente entre características de experiencias exitosas y su asociación con innovaciones y desarrollo humano y socioproductivo.

Referente al período de estudio, la investigación es transversal, recuérdese que: “La investigación seccional o transversal, es aquella en la cual se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra), una única vez en un momento dado” (Bernal, 2010). “Estos son empleados, cuando se desea evitar que el transcurso del tiempo modifique algún

fenómeno y dificulte su comprensión”(Montenegro, 2006). En este caso, se recopiló la información en una sola ocasión; y no durante todo el período del proceso evolutivo de las experiencias exitosas. Específicamente la investigación posee 2 cortes transversales: el primero, como se mencionó anteriormente, porque se recolectó información en una sola oportunidad (período determinado), y se estudiaron las experiencias exitosas enfocadas en la actualidad, ya que lo que interesa es su aporte a la sociedad; el segundo, es el de desarrollo rural como fin y como medio, ya que se mantienen presentes las características y objetivos del desarrollo rural durante todo el proceso.

Sin embargo, la investigación también posee algunas características del tipo longitudinal, debido a que al realizar el proceso de sistematizar, se reconstruyen hechos del pasado. Y no se analizó el fenómeno de estudio de forma estática actualmente; sino que, en correspondencia a algunos indicadores, se recopilaron datos del pasado y se analizó su dinámica y relación con la actualidad.

Este trabajo se identifica con los tipos de investigación aplicada, a las ciencias agronómicas y económicas e investigación para el desarrollo, según lo propuesto por (Bernal, 2010).

El método empleado, en general, es el científico y en la recopilación de la información el teórico-empírico. Científico, porque se estudió un fenómeno concreto, hecho real, medible, cuantificable y se siguieron los procedimientos establecidos para analizarlos. Según Bunge, citado por Bernal, (2010), el método científico, se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados, por la comunidad científica reconocida; también se refiere al conjunto de procedimientos que valiéndose de instrumentos y técnicas examina y soluciona un problema de investigación.

Para la recopilación de la información secundaria se aplicó el método teórico, y el método empírico en la aplicación de instrumentos. “En el desarrollo de las etapas del proceso investigativo, especialmente en la etapa de recolección, se requiere del uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno de estudio y faciliten el acceso a la información. Se les llama empíricos, por su vinculación directa con la realidad y del fenómeno de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Tiende de a ser deductiva, porque se utilizaron conceptos generales para aplicarlos posteriormente, al análisis de la realidad particular de cada territorio. Los datos numéricos y resultados permitieron hacer comparaciones entre experiencias y con hipótesis y teorías.

El fenómeno de estudio son las experiencias exitosas en desarrollo rural.

Para la realización de la sistematización se aplicaron las técnicas de: entrevistas a profundidad (ver Anexo 1) y entrevista de calificación (o guía de calificación, adaptada de la propuesta elaborada por RUTA y Baez, (2010)-ver Anexo 2-), a representantes de organizaciones/instituciones con experiencias exitosas para realizar la selección e identificación; entrevista semiestructurada dirigida a líderes de experiencias (ver Anexo 4) y/o personaje o informante clave, y/o una persona con cargo de dirección en la experiencia; grupo focal con características de taller de sistematización (ver Anexo 5), con participantes de la misma, y observación directa (ver guías de observación en Anexo 3), fotografías, videos, diarios de campo aplicadas transversalmente desde la primera visita a organizaciones/instituciones. También se realizó un taller para presentar la propuesta de Ruta o Circuito del Conocimiento a participantes de experiencias exitosas, identificar recursos y atractivos turísticos, realizar el proceso de estructuración general del producto, elección democrática de órganos de gestión de la misma, entre otros aspectos.

En general se realizaron 12 entrevistas a profundidad con representantes de 12 organizaciones/instituciones; 12 entrevistas o guías de calificación de experiencias exitosas, también con los representantes de organizaciones/institucionales; 24 entrevistas semiestructuradas con líderes de las experiencias (2 líderes en cada una de las experiencias seleccionadas), 1 grupo focal con participantes de experiencias, 12 guías de observación, 1 taller con participantes y líderes de experiencias exitosas.

Según el enfoque, la investigación es cualitativa, con elementos cuantitativos. La investigación cualitativa: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”. El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de -paraguás- en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” Grinnell, citado por

Hernández, Fernández, & Baptista, (2006). La investigación es cualitativa, ya que se describieron características de experiencias exitosas, de sus participantes, características de innovaciones, principalmente; pero en ocasiones fue necesario conocer elementos cuantitativos para comprender mejor el comportamiento de las experiencias, ante un determinado indicador; así como dimensionar y sintetizar ciertos resultados.

El muestreo es no probabilístico, específicamente, por conveniencia, ya que la definición de las experiencias exitosas fue intencional (propio de este tipo de muestro), en conjunto con representantes de organizaciones/instituciones, “es un tipo de muestreo no probabilístico, dónde el investigador define, los criterios o condiciones que debe cumplir cualquier elemento para que sea parte de la muestra” (Sequeira & Cruz, 1997). La definición de las experiencias exitosas fue intencional, basado en el siguiente conjunto de criterios generales como: trabajo en desarrollo rural, perteneciente al departamento de Matagalpa, experiencia sostenible a través del tiempo y hasta la actualidad, implicación de procesos de construcción de capital social. También se basa en los 5 criterios específicos: sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, equidad, participación y autogestión.

La población de estudio fueron las organizaciones e instituciones relacionadas con el desarrollo rural que existen en el departamento de Matagalpa, que según INIFOM, citado por Mercado, Rojas, & Ramírez, (2012). “Datos del 2008 del Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) señalan que en Matagalpa existen aproximadamente 19 instituciones del Estado, 70 ONG y 15 organizaciones gremiales y federaciones”, para un total de 104 entidades. Sin embargo en base a los criterios definidos en esa misma investigación: trabajo y definida atención al desarrollo rural y poseer más de 5 años de incidir en el territorio; como producto se obtuvieron únicamente 29 entidades. Estas últimas fueron analizadas para la presente investigación.

Según ficha del Municipio de Matagalpa, se han identificado las siguientes instituciones y ministerios: “Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Defensa, Ministerio de Transporte e Infraestructura, Ministerio de la Familia, Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), Ministerio del Trabajo, Ministerio de Gobernación, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía, Ministerio

de Finanzas (Administración de Rentas), Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), Instituto Nicaragüense de Seguro Social (INSS), Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones (ENITEL), Empresa Nicaragüense de Electricidad (ENEL), Instituto Nacional de Forestación (INAFOR), Instituto Técnico de Agricultura, DAAR-INAA, Instituto de Desarrollo Rural (IDR), PROSERBI-SAS” (Alcaldía Municipal de Matagalpa, 2000).

Instituciones que forman parte de la población, que son conocidas por su trabajo en el área de desarrollo rural, y que fueron preseleccionadas (como muestra) para el presente estudio son: Sector Público: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA); Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA); Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA); Alcaldía Municipal de Matagalpa: Dirección Municipal de Gestión Ambiental y los Recursos Naturales (DIMGARENA-ALMAT). Sector Organizaciones No Gubernamentales: Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal(ADDAC); Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural(ODESAR);Centro de Promoción, Asesoría e Investigación, Desarrollo y Formación para el Sector Agropecuario (PRODESSA);Fundación Mujer y Desarrollo Económico Comunitario (FUMDEC). Sector de Organizaciones Gremiales y Productivas: Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua (UNAG), Centro de Cooperativas Cafetaleras del Norte (CECOCAFEN), Cooperativa CacaoteraLa Campesina y Unión de Campesinos Organizados San Dionisio (UCOSD).El Anexo 9, muestra una tabla que contiene las respectivas experiencias de las entidades antes mencionadas.

Las principales variables a medir, fueron: características de la experiencia exitosa en las esferas:político-institucional, ambiental, social y económica; innovaciones: externas o tecnoeconómicas e internas o socioculturales, referente aámbitos: social, institucional, productiva,tecnológica y comercial y; finalmente la variable: influencia generada por las experiencias en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y territorios; analizada principalmente a través de la teoría y enfoques de: Desarrollo a Escala Humana (DEH); cuya Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanos se pueden apreciar con detalle en el Anexo 8. Operacionalización de Variables, y al final del Anexo 5.

En la dinámica del grupo focal se retomará la propuesta metodológica de La Teoría de las Necesidades Humanas Fundamentales propuesta en el Desarrollo a Escala Humana, misma que uno de sus coautores, Antonio Elizalde, describe: “En el año 1986 el CEPAUR y la Fundación Dag Hammarskjöld publicaron "Desarrollo a Escala Humana: una Opción para el Futuro". Dicho documento contiene una propuesta teórica respecto a las Necesidades Humanas que propone bases para su posible sistematización; identificando nueve necesidades humanas fundamentales, a saber: Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad; introduciendo el concepto de satisfactor definido como formas individuales y colectivas de ser, tener, hacer o estar conducentes a la actualización de las necesidades; y proponiendo una matriz que permite ordenar y desglosar los satisfactores dentro de los cruces de una matriz que, por un lado clasifica las necesidades según las categorías existenciales de Ser, Tener, Hacer y Estar; y por el otro, las clasifica según las nueve categorías axiológicas ya enunciadas. Se plantea también que la matriz de necesidades y satisfactores propuesta puede servir de ejercicio participativo de auto-diagnóstico de grupos insertos en el espacio local; mediante un proceso de diálogo iterativo -preferentemente con la presencia de un monitor que haga las veces de elemento catalizador- el grupo puede ir identificando sus características presentes en la medida en que sus integrantes vayan llenando los respectivos casilleros de la matriz” (Elizalde, 1993).

“Desde la publicación de este documento se ha acumulado una considerable experiencia acerca de la utilización de la matriz, para propósitos analíticos, con diversos grupos en diferentes países. El método desarrollado ha mostrado que conduce a una mirada en profundidad en los problemas claves que impiden la actualización de las necesidades humanas fundamentales en la sociedad, comunidad o institución que está siendo estudiada” (Elizalde, 1993).

La Tabla siguiente detalla las etapas del proceso de sistematización realizado:

Tabla 2. La espiral del proceso de sistematización

Pasos	Momento	Proceso
	Vivir en la Experiencia	
Paso 1	Definición del objetivo	Define con precisión el resultado que esperamos de la Sistematización. Define el para qué sistematizar. Su cumplimiento garantiza insumos útiles para el trabajo y para las personas que van a sistematizar. Tiene que formularse con lenguaje claro y preciso.
	Definición del eje de la sistematización	El eje es un énfasis o enfoque central, en el que se juega la apuesta política. Es un punto común de referencia alrededor del cual giran las pautas de la reconstrucción de la histórica, del ordenamiento de la información, del análisis crítico de la elaboración de conclusiones. Es un hilo conductor que cruza la experiencia y está referido a sus aspectos centrales.
	El objeto de la sistematización	Determine el periodo exacto de la experiencia que se quiere sistematizar. Delimita los aspectos específicos de la experiencia que se quiere sistematizar. Determina el lugar en que se desarrolló la experiencia a sistematizar. La sistematización no necesariamente tiene que cubrir toda la experiencia. No ser demasiado ambicioso.
Paso 2	Identificación de actores/as claves	Es importante determinar quienes van a participar. Es importante pensar si hay registros escritos o visuales sobre la experiencia y quienes lo pueden facilitar
	La elaboración de un plan de sistematización	Tomar en cuenta condiciones institucionales existentes o/y a crear. Elaborar un plan que considere cada momento, las principales acciones, forma de realizar cada momento, participantes, tiempos y responsables.
Paso 3 y 4	La recuperación histórica	Se realiza de manera permanente después de cada actividad (hojas de reconstrucción) y permite: la reconstrucción cronológica de la experiencia en base a momentos clave, identificar los principales elementos que influyeron en cada momento, identificar las principales etapas, visualizar como se va (fue) desarrollando el proceso, se realiza en base a (principalmente): - Análisis documental (en la medida de lo posible -o al menos se inicia- antes de hacer las entrevistas, ya que su resultado sirve de insumo para elaborar las guías de entrevistas: planificaciones, diseños metodológicos, evaluaciones, etc -Entrevistas a personas clave.

Fuente: (Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007)

La investigación comprende una fase inicial de diseño de investigación para dar respuesta a la problemática de estudio; así como definición de criterios de selección, diseño

metodológico y elección del eje a sistematizar que para este caso es desarrollo rural, como hilo conductor, y demás fases, hasta la de reconstrucción histórica.

La fase de trabajo de campo se divide en tres fases: la fase inicial de definición y caracterización de organizaciones/instituciones con experiencias exitosas, así como la calificación y análisis de éstas últimas en base a los 5 criterios establecidos: sustentabilidad ambiental, sostenibilidad económica, equidad, participación y autogestión, a través de entrevista a profundidad y guía de calificación con representantes institucionales.

La segunda fase, que aunque pretende conocer y continuar con la caracterización de las experiencias, pretende también determinar las principales innovaciones productivas y sociales que han generado éxito en las experiencias y organizaciones en estudio, así como influencia en el desarrollo humano; a través de entrevistas con líderes de las experiencias exitosas.

La tercera fase y final comprendió la tercera ronda de aplicación de instrumentos, finalmente, grupo focal y taller; a través de los cuáles se analizaron los impactos e influencia generados por las experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo en sus integrantes y en los territorios de trabajo de las mismas, así como la generación de interacción de experiencias de cara a la construcción de la propuesta de ruta. En esta etapa se profundizó y reconstruyó el proceso de desarrollo de las experiencias, ya que es la etapa que implicó mayor comunicación con los participantes, es decir los sujetos de desarrollo.

En el Anexo 6 se presentan los principales indicadores empleados en la Guía de Calificación propuesta por (Báez, 2005) y desde RUTA y retomados en la etapa de identificación y selección de la presente investigación. Los indicadores fundamentales para la realización de clasificación del nivel de desarrollo de las experiencias se encuentran en el Anexo 7, mismos que se revelan en el apartado de Análisis y Discusión de Resultados.

Referente a la variable de innovaciones, se decidió aplicar un método versátil y poco conocido, que permite medirlas desde el tipo o nivel tecnológico hasta en su expresión social y organizativa.

Para el análisis de innovaciones, se retoma la metodología elaborada por (Bermudez, 2010). Debido a la naturaleza de las experiencias a sistematizar, la medición de innovaciones se enfocó en el índice de generación de innovación e índice de innovaciones no exitosas.

El procesamiento y análisis de la información, se realizó a través de los programas: Microsoft Word, para la realización de matrices y esquemas para el procesamiento de datos cualitativos, tablas de resumen y presentación de resultados; Microsoft Excell para la elaboración de tablas de salida o bases de datos con resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como para la realización de bases de datos cuantitativas para construcción de tablas y gráficos para presentación de resultados, así como para analizar algunos datos cuantitativos como por ejemplo, promedios, frecuencias, porcentajes de algunos indicadores; es decir empleando estadística descriptiva. El procedimiento metodológico, puede observarse en los Anexos 11 y 12.

En el Anexo 9 se presentan las organizaciones e instituciones que trabajan en desarrollo rural y sus experiencias exitosas, así como el tema central de las mismas y la ubicación geográfica.

Las variables e indicadores empleados, se aprecian con detalle en la tabla de Operacionalización de Variables (ver Anexo 8).

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la investigación “Sistematización de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa, durante el período marzo 2013 - marzo 2014”, inicialmente, se muestran las principales características de las organizaciones y experiencias exitosas; posteriormente, las principales innovaciones desarrolladas en cada experiencia; después, se analiza la influencia de las experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes; finalmente, se exponen elementos claves para la Propuesta de Ruta o Circuito del Conocimiento para el desarrollo rural del departamento, como producto turístico formal.

9.1 Características de organizaciones/instituciones y experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

En este apartado se describen características generales de organizaciones/instituciones, debido a que estas han sido entes de apoyo de experiencias exitosas; posteriormente, se presentan las características político-institucionales, ambientales, sociales y económicas de las experiencias seleccionadas.

9.1.1 Características generales de organizaciones/instituciones entes de apoyo y experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

A continuación, se presenta una breve descripción de las 12 organizaciones/instituciones (entes de apoyo) y sus respectivas experiencias exitosas en desarrollo rural, desde el departamento de Matagalpa.

ADDAC y Cooperativa de Servicios Múltiples “Ríos de Agua Viva”

“La Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), es un Organismo No Gubernamental Nicaragüense sin fines de lucro, que surgió en 1988 siendo

impulsada por un grupo de 22 Profesionales, Técnicos (as), con experiencia en el trabajo de Desarrollo Rural en las áreas de Extensión Agropecuaria, Investigación, Capacitación, Organización Campesina y Técnicas de Comunicación Participativa. ADDAC desde su fundación en Mayo de 1989, ha venido impulsando programas de desarrollo rural con campesinos y campesinas del norte de Nicaragua, con una estrategia enfocada en el Desarrollo Agrícola y Pecuario de una forma participativa, orientando la organización comunal como una premisa fundamental para implementar acciones en los territorios y bajo los principios de un enfoque de atención a la familia y las fincas como unidades de intervención. Este modelo de Desarrollo Rural Alternativo, es basado en tres temas estratégicos: Desarrollo Humano y Local, Desarrollo Organizativo con Visión Empresarial y Desarrollo Agropecuario Sostenible” (ADDAC, 2013).

La experiencia exitosa impulsada por ADDAC, desde el Programa de Fortalecimiento Cooperativo, “surge como la necesidad planteada por los participantes de las organizaciones comunitarias para dar estabilidad y sostenibilidad al modelo de organización que como institución promovimos durante 16 años, la propuesta consistió en pasar de un modelo de organización comunitaria, a un modelo asociativo con respaldo legal que diera más poder para incidir, para auto gestionar su desarrollo y dar respuesta a las principales problemáticas de los productores y productoras y que a la vez les permitiera interactuar horizontalmente con ADDAC, así como con otros organismos del entorno” (ADDAC, 2013). Específicamente la experiencia exitosa seleccionada (como modelo asociativo, de producción y comercialización de cacao) es la Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva: “ubicada en el municipio de Rancho Grande, comunidad El Comején, actualmente cuenta con una membresía de 492 socios y socias, que participan activamente en el proceso Agricultores para el Desarrollo y la Cooperación Empresarial. Los socios y socias son pequeños productores que trabajan en diferentes rubros (café, cacao, miel y granos básicos como arroz, frijoles y maíz). Estos productores representan el mayor potencial económico de la región. La cooperativa trabaja con este tipo de rubros con el fin de aumentar el mercado para estos productos. Apoya el trabajo con los sistemas que promueven la protección del medio ambiente” (ADDAC, 2013).

CECOCAFEN y Cooperativa de Productores de Café “Augusto César Sandino”

“CECOCAFEN R.L. es una central de cooperativas con presencia en los departamentos de Matagalpa, Jinotega y Nueva Segovia, es una organización comprometida con el desarrollo social de las familias que integran a sus cooperativas asociadas. Se trabaja con prácticas que conservan el ambiente en todo el proceso productivo y agroindustrial del café. Es un ente comprometido con el bienestar comunitario y donde la gente es lo primero”. CECOCAFEN está formada por 2 760 socios y socias agrupadas en 10 cooperativas de base y dos Uniones de Cooperativas. CECOCAFEN y sus socios se dedican a la producción y comercialización de café como producto principal, producido con técnicas amigables con el medio ambiente. El café es comercializado con distintas certificaciones, entre ellas la de Comercio Justo que promueve relaciones de equidad ente productores y consumidores que comparten compromisos para la conservación y protección del medio ambiente.(CECOCAFEN-SIMAS, 2013).

“La Cooperativa de Productores de café Augusto César Sandino, es la experiencia exitosa promovida por CECOCAFEN, la cual está ubicada en la Comunidad Aguas Amarillas 2, en el municipio de El Tuma-La Dalia, aglutinando a más de 70 productores de 7 comunidades; trabajando en el área de diversificación productiva, producción orgánica de café, inversión productiva, elevación de rendimientos, mejoras en las condiciones de vida de las familias y promoción de equidad de género” (Dormus, 2013).

Cooperativa Multifuncional Cacaotera “La Campesina”

“En noviembre de 2000, incentivados por la posibilidad de encontrar mejores condiciones para vender su producción y obtener asistencia técnica e insumos, 141 productores de cacao de Matiguás, Muy Muy, Río Blanco y Paiwas, formaron la Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina. En los primeros siete años obtuvieron asistencia técnica y apoyo para comercializar el grano a través del Instituto de Desarrollo Rural (IDR), FONDEAGRO y el Programa de ECOMERCADOS. En los últimos cinco años la asistencia brindada por la organización Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria

Centroamericana (Acicafoc-Nicaragua) y Heveltas Intercooperación Suiza, les ha cambiado la vida” (Baca, 2012).

“La Campesina se dedica a la producción y la comercialización de cacao en grano pero ya está elaborando chocolate. Mediante el proyecto COCOA RAAN los socios y socias de esa cooperativa están realizando la ejecución directa de fondos, han recibido diversas capacitaciones y ya cuentan con la maquinaria necesaria para empezar a elaborar chocolate fino y de calidad, ha permitido pasar del conocimiento en la elaboración de dulces de cacao a la elaboración de chocolate” (COCOA RAAN, 2013). La cooperativa La Campesina, representa a la organización y la experiencia exitosa, como modelo de producción de cacao orgánico, comercialización, elaboración de chocolate y agroindustria rural.

Su visión incluye: “Penetrar en el mercado de exportación con cacao orgánico en volumen y calidad del producto. Ofertara cacao en transición y convencional a los mercados que demandan estas categorías. Suplirá al mercado nacional que demanda cacao en pasta y tostado. Contará con convenios estratégicos de comercialización de cacao con las empresas nacionales e internacionales. Posicionamiento con su diseño y marca de chocolate semi-industrializado” (Cooperativa Cacaotera La Campesina, 2012).

ALMAT-DIMGARENA y el Modelo de Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas

DIMGARENA es la Dirección Municipal de Gestión Ambiental y los Recursos Naturales de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, la experiencia exitosa que ha promovido es: Manejo Integrado Comunitario de Microcuenca Jucuapa, el cual impulsó en coordinación con CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) y el programa FOCUENCAS, que éste último impulsa. Con éste programa, se “ha implementado el proyecto de manejo de cuencas bajo el enfoque de “Modelos de cogestión adaptativa de cuencas hidrográficas” el cual desarrolló sus acciones a nivel local con base en el comité ejecutivo de la subcuenca del Río Jucuapa, integrando alianzas de aprendizajes con instituciones y organizaciones nacionales (ONGs) vinculadas al manejo de cuencas.

Estametodología se sustenta en procesos de acción-investigación participativa, validando herramientas para la cogestión adaptativa de cuencas” (Martínez, 2012).

FUMDEC y la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mujeres Emprendedoras” COOPACME R.L.

“FUMDEC es una organización de carácter feminista que contribuye a que mujeres desde sus potencialidades, se desarrollen como ciudadanas plenas con liderazgo económico, político y social; desde el acceso, uso y control a procesos de aprendizaje y concienciación genérica, servicios financieros, asesoría y asistencia técnica productiva, empresarial con sostenibilidad ambiental. Tiene incidencia en 41 comunidades y 1500 mujeres de los municipios de Matagalpa, Terrabona y San Isidro, del departamento de Matagalpa. Dicho departamento es mayoritariamente rural y campesino” (D’Angelo & Welsh, 2007). La experiencia exitosa seleccionada de FUMDEC es COOPACME.

“COOPACME R.L, es una cooperativa de ahorro y crédito, con el nombre de Mujeres Emprendedoras, organizada por 46 mujeres socias fundadoras de 7 comunidades rurales del Municipio de San Isidro, Matagalpa. Tiene como fin: contribuir a mejorar las condiciones económicas, empresariales, sociales, humanísticas y culturales de sus asociadas, de sus familiares y de las comunidades donde viven, mediante el esfuerzo propio, ayuda mutua y la prestación adecuada, suficiente y oportuna de servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros y personales y demás actividades propias de la Cooperativa” (FUMDEC, 2010).

INTA y Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional

El Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, es un “organismo descentralizado del Poder Ejecutivo, con autonomía técnica, administrativa y funcional, de carácter científico y técnico, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Su misión es: generar, adaptar y transferir tecnologías agropecuarias y forestales a pequeños y medianos

productores, comunidades étnicas y pueblos indígenas para el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, preservando el suelo, agua y bosque con acciones afirmativas para mujeres y jóvenes rurales para lograr la soberanía nacional” (Rivera, 2013).

La experiencia exitosa promovida por INTA es: Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, la cual corresponde directamente al objetivo institucional, que es: “Contribuir a la seguridad, soberanía alimentaria y nutricional dirigida a la pequeña mediana producción construyendo un modelo productivo, de agro negocio y agroindustria mediante la innovación tecnológica y el desarrollo local sostenible” (Rivera, 2013).

El Modelo Productivo Adaptativo para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, es “un método de extensión, que permite la toma de decisiones productivas, a partir de la valoración nutricional de la familia y su realidad agroecológica, para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional, a través de la transferencia e innovación de tecnologías, el fortalecimiento del capital humano y las alianzas estratégicas. Los principios para establecer el modelo son: replicable, sostenible, empoderamiento/impacto social y convencimiento” (INTA-FAO, 2011).

MARENA y Centros Ecoturísticos

“El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, MARENA, es la institución encargada de la conservación, protección y el uso sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente. Para alcanzar sus objetivos, MARENA formula, propone, dirige y supervisa el cumplimiento de las políticas nacionales del ambiente tales como las normas de calidad ambiental y de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. MARENA administra el Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales y garantiza la incorporación del análisis de impacto en los planes y programas de desarrollo municipal y sectorial, como es el caso del Plan Nacional de Desarrollo. A través de su personal técnico, MARENA controla las actividades contaminantes y supervisa el Registro Nacional de Sustancias Físico químicas que afecten o dañen el medio ambiente. Nicaragua cuenta con áreas protegidas que resguardan valiosos recursos naturales, MARENA administra el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con sus respectivas zonas de amortiguamiento. Estas zonas

son vitales para la producción de agua, desarrollo de turismo y resguardo de especies silvestres de flora y fauna que ya han desaparecido en otras regiones del país” (MARENA, 2013). La experiencia exitosa de MARENA, consiste en el desarrollo de centros ecoturísticos en comunidades ubicadas en la Reserva Natural Salto Río Yasicá; teniendo como componentes educación ambiental, desarrollo del ecoturismo como una actividad alternativa y de agregación de valor, así como el establecimiento de un subcriadero de fauna silvestre y un orquideario.

MEFCCA y Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas “COOPRAHORT R.L.”

“El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa es parte de un nuevo modelo de atención integral a la micro y pequeña producción rural y urbana, reconociendo las diferentes capacidades de las familias nicaragüenses y distintas formas de participación en la economía nacional. Sus actividades centrales son: fomento a la producción y comercialización agrícola de las familias y comunidades, servicio de agroindustria e industrialización de las MIPYMES familiares, fomento de la pequeña y mediana empresa familiar urbana y rural, servicios de normación de cooperativas y seguridad alimentaria y nutricional” (MEFCA, 2013). La experiencia exitosa seleccionada y que ha sido apoyada por el MEFCCA es la Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas R.L (COOPRAHORT), ubicada en Carreta Quebrada, Sébaco y que trabaja también con productores de la comunidad Las Delicias, de Darío; en producción, agregación de valor y comercialización de hortalizas en gran volumen y a mejores precios.

ODESAR y Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible

“ODESAR es una asociación civil sin fines de lucro, constituida en 1990, desde entonces ha trabajado ininterrumpidamente con transparencia y responsabilidad, siendo una organización local de prestigio a nivel nacional. Sus objetivos están relacionados con la necesidad de desarrollar programas y/o proyectos que permitan la atención a los grupos más

empobrecidos e históricamente marginados; se vincula a los poderes locales, como una estrategia para su fortalecimiento y logro de metas propuestas. ODESAR ha privilegiado proyectos que combaten la pobreza extrema a que han sido sometidas amplias capas del campesinado y los/as trabajadores/as rurales, estableciendo como prioridad una relación directa con las mujeres. Trabaja con un enfoque de seguridad alimentaria nutricional teniendo como ejes transversales: género, medio ambiente y participación ciudadana. Como institución, ha desarrollado varias etapas, evolucionando hacia la búsqueda de un desarrollo humano sostenible con equidad de género y enfoque de derechos, que permita a las personas y familias transformar su situación de empobrecimiento y vulnerabilidad”(ODESAR, 2013).

La experiencia exitosa que ha promovido y apoyado ODESAR es Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, la cual tiene como objetivo “Consolidar condiciones alimentarias y económicas de 250 familias (mujeres, hombres y jóvenes) a través de la diversificación productiva, conservación de los suelos y el fortalecimiento de la organización comunitaria; en 7 comunidades de la subcuenca Kaulapa, en Esquipulas”(ODESAR, 2013).

PRODESSA y la Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur “UMOYS”

El Centro de Promoción y Asesoría en Investigación Desarrollo y Formación para el Sector Agropecuario (PRODESSA), “es una ONG sin fines de lucro, de investigación, formación y desarrollo local para el sector rural de Nicaragua. PRODESSA desea contribuir al bienestar de las familias nicaragüenses y promover la reflexión conceptual y metodológica, sobre el desarrollo rural, con instituciones y organizaciones comprometidas con el desarrollo económico y social de nuestro país”. Sus enfoques de trabajo son: investigación, formación, desarrollo, construcción colectiva, acción colectiva, conocimiento local, cambios técnicos, mejora en las condiciones de vida y sostenibilidad financiera” (PRODESSA, 2012).

UMOYS, es la experiencia apoyada por PRODESSA, la cual se autodefine como: “una organización de hecho, sin fines de lucro, apartidaria, sin distingo, por credos políticos ni

religiosos. Nacimos en el mes de julio del año 2002. En ese momento nos encontrábamos en la búsqueda de soluciones a diferentes problemas que nos afectaban a nosotras y a nuestras comunidades. Actualmente somos más de 1 500 mujeres de 26 comunidades de la comarca de Yasica Sur, en el municipio de San Ramón. Nuestros propósitos son: resolver los problemas que afectan a nuestras comunidades y a nosotras como mujeres; definir nosotras mismas los problemas y las alternativas de solución, demandando el apoyo necesario ante organizaciones, autoridades locales, instituciones públicas y privadas; luchar para que tanto en nuestro hogar, las autoridades, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales reconozcan nuestros derechos como mujeres; participar activamente en los diferentes espacios de toma de decisión a nivel municipal” (UMOYS-PRODESSA, 2013).

UCOSD, Modelo de Organización y Gestión Campesina

“La Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD), comienza a emerger en 1987 como un Movimiento Campesino con grupos de reflexión en algunas comunidades. Luego de legalizar su figura jurídica como asociación sin fines de lucro, en el período de 1992 a 1999, desarrollan una serie de iniciativas como acopio y comercialización de granos básicos, financiamiento rural, acceso a tierra, experimentación campesina, técnicas productivas y se proyecta un programa de vivienda, además desarrolla una serie de capacitaciones en fortalecimiento gremial a sus líderes y capacitaciones a la parte administrativa. A partir del año 1999 la UCOSD, con el apoyo de organizaciones no gubernamentales, inicia la elaboración de planes estratégicos que le permitan definir los procedimientos y mecanismos para continuar impulsando principalmente los aspectos relacionados a la sostenibilidad de la organización, la ampliación de los servicios y la creación de nuevos, así como el fortalecimiento de forma general del área administrativa e instancias de dirección” (UCOSD-AVSF, 2011).

La UCOSD, es una organización campesina, que tiene el propósito de fomentar la ayuda mutua para resolver problemas y dificultades, impulsando juntos soluciones integrales en base a una estrategia campesina propia y a la gestión de servicios diversos que reivindican

derechos indígenas y campesinos. Como visión presenta: “Aspiramos a ser una organización sólida, con estructuras organizativas que representan a sus asociados, con excelente reputación social y eficiencia administrativa, abordando integralmente las dificultades de los asociados y del territorio, apoyando a las familias en mejorar sus ingresos y al reconocimiento del orgullo de ser campesino con raíces indígenas, con capacidad de autonomía técnica y financiera para desarrollar las acciones definidos por nosotros, con personal suficiente y capacitado para atender a nuestros asociados con respeto y paciencia. Aspiramos a que nuestros socios y socias estén altamente comprometidos y se sientan orgullosos de ser parte de esta organización, a integrar a jóvenes y mujeres participando activamente en la organización y con oportunidades para todas y todos, logrando que los servicios estén fortalecidos y respondan a las necesidades de las familias y en respeto del ambiente. Desarrollando nuevos servicios que mejoren la agregación de valor de los productos de las familias campesinas. Aspiramos contar con bases con capacidad de auto gestionar y planificar su desarrollo, con diversificación de sus fincas y la adopción de una cultura y un enfoque agroecológico, que permita contar con familias que garantizan su seguridad alimentaria y mejoran sus ingresos en base a sistemas productivos que reduzcan su empobrecimiento. Reivindicamos a la vez el acceso a tierra como un derecho y una necesidad para el desarrollo y bienestar de las familias” (UCOSD-AVSF, 2011).

UNAG y Programa de “Campesino a Campesino”

“La UNAG, es una organización de carácter gremial, empresarial, democrático y pluralista, autónomo e independiente; que responde únicamente a los intereses de la patria, de sus afiliados y del gremio en general. Es una organización gremial de productores y productoras agropecuarios, forestal y agroindustrial que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus afiliados, promoviendo de forma propositiva la sostenibilidad y competitividad socioeconómica en armonía con el medio ambiente” (UNAG, 2007).

El programa de Campesino a Campesino (PCaC) en el municipio de San Ramón, es la experiencia exitosa seleccionada de UNAG, el cual, “es el programa nacional más grande

de la UNAG, tiene organizados a 20 338 productores campesinos. El objetivo de este programa es que los campesinos y las campesinas se ayuden mutuamente a través de capacitaciones en temas de producción orgánica, agroforestería sucesional, diversificación, medio ambiente, entre otros. El PCaC tiene presencia en 16 departamentos, 85 municipios, 961 comunidades y está formado por 2003 mujeres y hombres campesinos organizados como promotores y promotoras voluntarias”. El municipio de San Ramón, fue el primer municipio en el que se implementó el programa en el departamento y hasta la fecha, uno de los que mejor ha trabajado” (UNAG, 2007).

9.1.1.1 Características de organizaciones/instituciones (entes de apoyo) que han impulsado experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

“Una condición fundamental para la inclusión económica y social en el sector rural es levantar las principales restricciones que las familias rurales más pobres enfrentan. Las acciones que se realizan dentro de las organizaciones rurales, pueden ayudarles a sus asociados a mejorar las acciones conjuntas, el uso de sus recursos, ampliar su participación en los asuntos productivos y económicos, y en general a ser parte de la gestión pública de sus comunidades o regiones. En particular, las organizaciones pueden incidir en la reducción de sus costos de transacción, crear economías de escala (acceso al conocimiento, a tecnología, a mercados), mejorar los servicios que brindan y reciben (comercialización, insumos, crédito), mejorar su competitividad y ofrecer representación a las personas más pobres” (Baez, 2010).

Las organizaciones/instituciones han impulsado y/o apoyado experiencias exitosas en desarrollo rural en el departamento. A continuación se presentan las características político-institucionales de estas entidades de apoyo.

9.1.1.1.1 Características político-institucionales de organizaciones/instituciones (entes de apoyo) que han impulsado experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

Según Solarte (2005), lo político institucional, además de ser un reflejo de cada territorio, es un proceso de creación de instituciones, con el fin de solucionar problemas sociales. “Además de las entidades estatales y gobiernos locales, la institucionalidad rural incluye también diversas organizaciones para la gestión de los territorios” (ECADERT, 2010).

Se analizan las características político-institucionales de las organizaciones/instituciones, debido a que en ellas se encuentran vínculos fundamentales con las experiencias exitosas. Los indicadores empleados fueron: tipo de organización, años de trabajo, zonas de influencia y alcance geográfico, alianzas estratégicas de organizaciones y trabajo en redes.

9.1.1.1.1.1 Tipo de organización

Inicialmente se trató de caracterizar a las organizaciones que poseen experiencias exitosas, para ello, es básico comprender inicialmente, qué es una organización: Según North, citado por Urbano, Díaz y Hernández, (2006) el cual es uno de los principales representantes de la teoría institucionalista; las organizaciones, son las personas o grupos de personas unidas con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Esta teoría, también propone una clasificación de las organizaciones en: políticas, económicas, sociales y educativas.

En la presente investigación, se retoma esta definición, no sólo para el caso de las organizaciones no gubernamentales, sino también para las denominadas instituciones gubernamentales y las de carácter asociativo, incluyendo las del tipo cooperativo y gremial.

Las organizaciones/instituciones, en este proceso investigativo representaron un papel fundamental, ya que además de ser entes de apoyo y/o impulsoras de las experiencias, también fueron una especie de plataforma, que permitió identificar y sistematizar la experiencia exitosa.

Respecto a la tipología(Baez, 2010), señala que “estas organizaciones pueden ser cooperativas, asociaciones, uniones, con diferentes escalas y en distintos niveles de desarrollo. Pueden ser desde entidades de influencia local, regional, hasta nivel nacional, desempeñando en cada uno de estos niveles distintos tipos de funciones. Aquellas de nivel local están más ligadas a las soluciones de grupos pequeños de productores y pobladores rurales”.

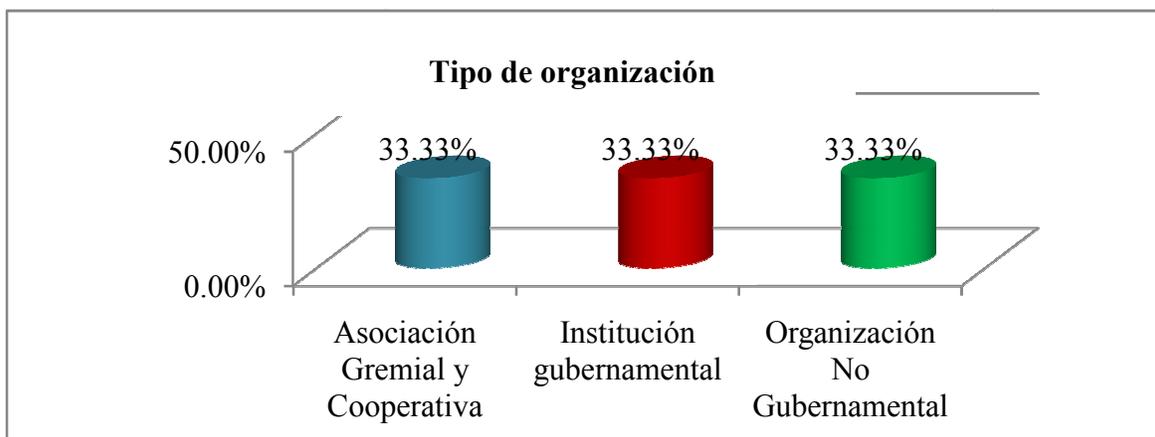
“Las organizaciones reciben apoyo de entidades públicas con financiamiento nacional o de fuentes externas, o de organismos internacionales, que las tienen entre sus prioridades. Pero muchas han nacido desde sus propios esfuerzos y en este proceso han encontrado espacios para crecer y conocer otras experiencias que les han permitido desarrollarse” (Baez, 2010).

“Las entidades que prestan apoyo, pueden contar con metodologías propias para el trabajo, contar con personal especializado y recursos suficientes. Pero no siempre es así y en la mayoría de los casos, se cuenta con recursos temporales, a través de proyectos de desarrollo rural o de inversión, que destinan parte de sus recursos a estos fines. En este caso, los proyectos deben y pueden desarrollar una gran capacidad creativa, a fin de poder responder a las expectativas...” (Baez, 2010).

El Gráfico 1, muestra la clasificación de las organizaciones/instituciones, según el tipo de organización. Las categorías o tipos a identificar fueron: Asociación Gremial y Cooperativa, Institución Gubernamental y Organización No Gubernamental.

Se seleccionaron y visitaron 12 organizaciones/instituciones/asociaciones gremiales. De ellas 4 corresponden al tipo Asociación gremial y cooperativa, la cual incluye 1 cooperativa: Cooperativa La Campesina; 2 asociaciones gremiales: la Unión de campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD) y la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua (UNAG); y 1 central de cooperativas con enfoque empresarial: Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte (CECOCAFEN R.L).

Gráfico 1. Tipo de organización



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a representantes de organizaciones

La categoría instituciones gubernamentales, está representada por: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y Dirección Municipal de Gestión Ambiental y los Recursos Naturales (DIMGARENA-ALMAT).

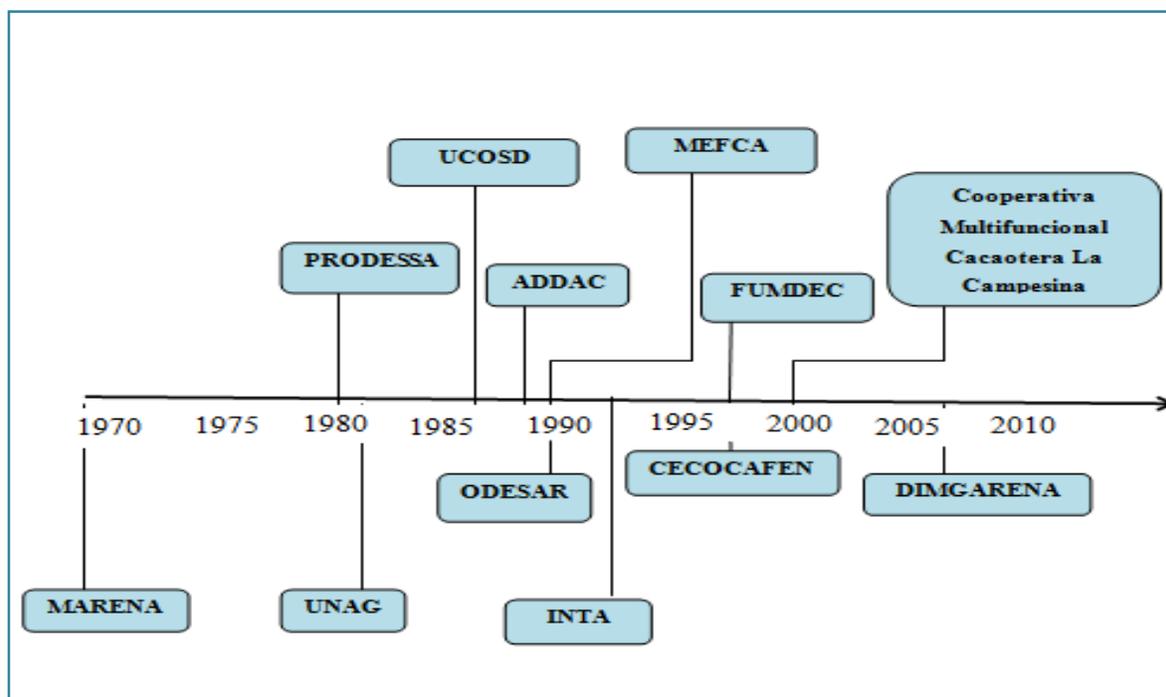
También se encontraron 4 ONG, las cuales son: Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural (ODESAR), Fundación Mujer y Desarrollo Económico (FUMDEC), y el Centro de Promoción y Asesoría en Investigación, Desarrollo y Formación para el Sector Agropecuario (PRODESSA).

Existe equilibrio en cuanto a la distribución de tipología de organizaciones, en términos porcentuales cada categoría posee igual ponderación. Lo cual muestra la diversidad de actores que están trabajando en diversas áreas y enfoque en desarrollo rural en el departamento de Matagalpa. Cabe mencionar que no se encontraron iniciativas privadas (tradicionales) de gran impacto, así como tampoco, esfuerzos individuales o personales, de emprendedurismo, sin vinculación directa a organizaciones/instituciones y que cumplan con los criterios establecidos, por ejemplo, como en otros departamentos del país, especialmente en Las Segovias.

9.1.1.1.2 Años de trabajo de la organización en el área de desarrollo rural

Un aspecto relevante en la caracterización de las experiencias exitosas es referente a los años de trabajo de la organización/institución de apoyo, la Figura 6, contiene una línea de tiempo, que permite visualizar la trayectoria de las mismas.

Figura 6. Línea de tiempo: años de trabajo de organizaciones/instituciones



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a representantes de organizaciones/instituciones y entrevista a líderes de experiencias exitosas

Al respecto, se encontró que la institución con más años de trabajo es MARENA, la cual surge como IRENA en 1970 y en 1990 se oficializó como Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales; seguido de ésta, se ubica PRODESSA, la cual inició sus labores en materia de desarrollo rural desde 1980, aunque la organización se fundó en 1987; UNAG se fundó en 1981, pero se inscribió oficialmente, también en 1987; UCOSD fue creada en 1987; por su parte ODESAR fue creada en 1990, por lo que ha trabajado aproximadamente 23 años en materia de desarrollo rural; IDR fue creado en 1990, sus funciones y actividades pasaron a formar parte del actual MEFCCA, a partir del año 2012; en el caso del INTA, inició a funcionar en el año de 1993, hace aproximadamente 20 años; tanto CECOCAFEN como FUMDEC nacieron organizativamente en 1993; en el caso de CECOCAFEN, surgió

con cooperativas de productores de café, afiliadas al PCaC de la UNAG. Igualmente, la cooperativa La Campesina y DIMGARENA fue fundada en el año 2001, cabe mencionar que esta última, es en el año señalado que inició a funcionar como dirección, ya que antes lo hacía, únicamente, como área ambiental, de la Alcaldía Municipal.

9.1.1.1.3 Zonas de influencia y alcance geográfico de la organización

Al analizar la zona de influencia de cada organización/institución, se encontró que el territorio de trabajo es muy amplio, en dependencia de la naturaleza de la organización, lugar de origen, área temática de trabajo, entre otros aspectos; lo que a su vez tiene relación y determina el alcance geográfico de cada una de los entes de apoyo y respectivas experiencias.

En el caso de UCOSD, tanto el representante, como los líderes comunitarios, manifestaron que actualmente atienden 12 comunidades y que están en proceso de integrar una nueva comunidad, para totalizar 13 comunidades, todas pertenecientes al municipio de San Dionisio y de la cuenca del Río Cállico, específicamente; por ello su alcance geográfico es multicomunitario.

MARENA, al ser una institución gubernamental, posee delegaciones en todas las macroregiones del país, en el caso de la macroregión norte y centro, incluye el departamento de Matagalpa. Aunque trabaje a nivel general en todo el departamento de Matagalpa, a través de alianzas y en materia de inspecciones, vigilancia y acciones relacionadas a la protección del medio ambiente; en procesos de desarrollo rural, han trabajado en Santa Emilia y en el cerro El Arenal, fundamentalmente. El alcance geográfico de esta institución es nacional, departamental, aunque en desarrollo rural en Matagalpa es multicomunitario.

DIMGARENA, al ser una dirección de la Alcaldía Municipal de Matagalpa su zona de influencia es éste municipio; sin embargo al analizar los territorios en los que se han emprendido procesos de desarrollo rural, destaca: la microcuenca de Jucuapa, el cual incluye 8 comunidades de municipio de Matagalpa y 1 comunidad del municipio de

Sébaco; así como 20 comunidades en los alrededores del Cerro El Arenal, lo cual es parte de un esfuerzo interinstitucional realizado para trabajar en este territorio.

UNAG, tiene como radio de acción todo el territorio nacional, y por ende, el departamento de Matagalpa, específicamente en 7 municipios: Esquipulas, San Dionisio, Matagalpa, San Ramón, Rancho Grande, Darío, Terrabona y Waslala; por lo que su área geográfica de influencia es nacional, departamental, municipal y multicomunitario.

PRODESSA, ha concentrado sus esfuerzos en los departamentos de León y Matagalpa, en este último departamento se ha trabajado en los municipios de San Ramón, San Dionisio, Esquipulas, próximamente se iniciará un proyecto en Jucuapa, del municipio de Matagalpa; por lo que el alcance geográfico de esta experiencia es multidepartamental, multimunicipal o intermunicipal y multicomunitario.

FUMDEC trabaja en los departamentos de Matagalpa y Jinotega; en los municipios de Matagalpa, San Ramón, San Isidro, Terrabona y La Concordia, Yalí y San Rafael; por lo que el alcance de dicha ONG es multidepartamental, multimunicipal y multicomunitario.

ADDAC, ha enfocado su trabajo en el departamento, en los municipios de El Tuma-La Dalia, San Ramón, Rancho Grande, Matiguás, Matagalpay Waslala; por ello su alcance geográfico es multimunicipal y multicomunitario.

INTA, al ser una institución gubernamental, pretende abarcar todo el territorio nacional, por ende, incluye el departamento de Matagalpa, según entrevista realizada a la responsable de Panificación y Seguimiento de la Delegación Regional Centro-Norte, “trabajan en todos los municipios de los departamentos de Matagalpa y Jinotega” (Rivera, 2013).

CECOCAFEN, realiza acciones en los departamentos de Matagalpa, Jinotega y Nueva Segovia; su alcance multidepartamental, multimunicipal y multicomunitario.

ODESAR, opera en el departamento, en los municipios de Matagalpa, El Tuma-La Dalia, Esquipulas, San Dionisio, Muy Muy; por lo que también es multimunicipal y multicomunitario.

MEFCCA, al ser un ente gubernamental y agrupar a diferentes institutos que antiguamente trabajaban de forma independiente, posee un radio de acción nacional, y por ello también en el departamento de Matagalpa.

Cooperativa La Campesina, según entrevista aplicada a representante de la misma, trabaja en Matiguás, Muy Muy, Río Blanco y 2 comunidades de Paiwas, en resumen esta organización labora en tres municipios del departamento de Matagalpa y uno de la Región Autónoma del Atlántico Sur (Paiwas); por ello su zona de influencia es multidepartamental, multimunicipal y multicomunitaria. Debido a factores de estructura y de espacio, se omiten esquemas de las zonas de influencia de cada una de las organizaciones.

9.1.1.1.4 Alianzas estratégicas de la organización y trabajo en redes locales o departamentales

Un rasgo particular, presente en prácticamente todas las organizaciones/instituciones, es que a lo largo de los años de trabajo, no lo han hecho de forma aislada, sino que han desarrollado capital social y han emprendido acciones de forma colectiva.

La relevancia de ello, es que el capital social “refleja las conexiones entre la comunidad y las organizaciones. El capital social refiere a lazos cercanos que construyen la cohesión de la comunidad”(CATIE, 2009).

Al respecto ECADERT (2010), plantea que las redes y la cooperación entre los diversos actores del territorio son instrumentos de acción vital, las cuales pueden contribuir a superar el aislamiento de áreas rurales, a través de intercambios entre grupos, flujo de información, conocimiento y prácticas, aunado a que las redes facilitan la divulgación y la práctica de métodos y procedimientos.

Debido a la amplitud de información encontrada, en apartados siguientes se muestra las alianzas estratégicas y el trabajo en redes locales, pero enfocadas en cada experiencia exitosa. Cabe destacar que referente al aporte que han realizado las organizaciones a la comunidad/sociedad y para el éxito de la experiencia exitosa y aporte de líderes a las

mismas, la información es amplia, lo que denota, la calidad de dichos aportes; mismos que se pretenden reflejar en subapartados siguientes.

9.1.1.2 Características de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

En el presente apartado se presentan datos obtenidos referente a características: político-institucionales, ambientales, sociales y económicas de experiencias exitosas.

9.1.1.2.1 Características político-institucionales de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

“La institucionalidad de un territorio está en estrecha relación con los niveles nacionales o internacionales que la condicionan e influyen de forma permanente. Esa relación estrecha entre lo que cada territorio construye y las influencias que recibe es una característica del mundo actual imposible de desconocer. Las tensiones producidas por el intercambio, los distintos intereses, las diferentes visiones políticas y culturales hacen del territorio un espacio donde la gestión del conflicto se vuelve estratégica” (Solarte, 2005).

ECADERT (2010), reconoce que la institucionalidad en zonas rurales implica múltiples organizaciones, normas socio-culturales y mecanismos de interacción entre sociedades rurales; así como el que las redes territoriales formales e informales son esenciales para cualquier proyecto de desarrollo rural territorial.

A continuación se muestran los resultados correspondientes a indicadores de características político-institucionales: tema y objetivo de experiencias exitosas, período de trabajo, áreas de éxito, factores de éxito, alianzas estratégicas, trabajo en grupos o redes locales, organizaciones operando en el territorio, número de participantes o asociados, tipo de experiencia exitosa, alcance geográfico y zona de influencia, áreas de trabajo, situación legal de la experiencia, normativas y documentos legales, metodologías de aprendizaje.

9.1.1.2.1.1 Tema y objetivo de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

La selección de experiencias exitosas en desarrollo rural, responde a la necesidad que existe en el país y departamento de documentar, reconstruir e iniciar un proceso reflexivo, que permita conocerlas, promoverlas y replicarlas para continuar gestionando su trabajo, conocimiento y procesos de desarrollo rural.

Se puede afirmar el éxito de una experiencia, “cuando se tiene evidencia que ésta (...) ha sido exitosa en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía” (Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007).

En el proceso de identificación, se encontraron 12 experiencias exitosas en desarrollo rural, cuyo nombre y/o temas, así como la ubicación de las mismas, pueden observarse en anexos, así como el nombre de la organización/institución que la formó o está vinculada directamente a ella. El tema o nombre de las experiencias también puede visualizarse en la Tabla 3.

Tabla 3. Tema y objetivo de experiencias exitosas en desarrollo rural en Matagalpa

Nombre de la Experiencia/Tema	Objetivos
Cooperativa Ríos de Agua Viva (Modelo asociativo, producción y comercialización de cacao), Rancho Grande	“La cooperativa surgió en el año 2006 con la intención de tener una figura jurídica, para comercializar la producción de la localidad, principalmente granos básicos y cacao, y para resolver problemas sociales de la población, como comercialización, asistencia técnica, reparación de caminos, de techos, escuelas, ayuda a mujeres embarazadas, casa materna” (Rivas, 2014). “Nació la idea por la necesidad, porque en el lugar, antes se regalaba la producción, porque antes el cacao se vendía a tres córdobas la libra y con la cooperativa se logró vender en ese tiempo a 28 córdobas la libra” (Loaisiga, 2014).
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, sub-cuenca del río Kaulapa, Esquipulas	“El objetivo era que las familias produjeran alimentos necesarios para su alimentación con un plan de diversificación de parcelas para obtener alimentos y vender excedentes” (Matínez, 2014). “Que la gente saliera adelante y tuviera una mejor calidad de vida y economía familiar. Capacitar en salud, manera de trabajar para seguir adelante en cuanto a lo económico” (Bucardo, 2014).

Programa de Campesino a Campesino, PCaC, San Ramón	“El programa de Campesino a Campesino (PCaC), es el programa nacional más grande de la UNAG, tiene organizados a 20 338 productores campesinos. El objetivo de este programa es que los campesinos y las campesinas se ayuden mutuamente a través de capacitaciones en temas de producción orgánica, agroforestería sucesional, diversificación, medio ambiente, entre otros” (UNAG, 2014)
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras R.L. de San Isidro (COOPACME)	“Nació con el objetivo de que las mujeres tuvieran facilidad de crédito porque en los bancos piden muchos requisitos que a veces es muy difícil cumplir con ellos y también se hizo para restituir los derechos de las mujeres” (Rivas, 2014). “Nació con el objetivo de ser mujeres independientes. Aquí se resuelve el crédito con más agilidad, ya no se tiene que ir a Matagalpa” (Mendoza, 2014).
Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional. Compasagua, Muymuy.	“Trabajar en el área de SAN” (Cruz, 2014). “Producir diferentes productos en agricultura sostenible y para consumo y no tener que comprar en el mercado y como promotor comunitario ayudar a la comunidad” (Soza, 2013).
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur (UMOYS), San Ramón	“Organizarse, seguir adelante con las compañeras mujeres. Antes no existían organizaciones de mujeres en estas comunidades” (Pérez, 2014). “El objetivo es mejorar, porque todo se ha logrado por medio de reuniones, se ha logrado gestiones de cancha, puesto de salud, gestión de agua, camino, luz y todo esto se ha logrado organizadas” (Duarte, 2014).
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT). Careta Quebrada, Sébaco	“Agregar valor a la producción. Trabajar organizados para adquirir mercado” (González, 2014). “Nace con el objetivo de formar un grupo autosostenible y de desarrollo personal y tener mejoría en la economía de las familias” (Gómez, 2014).
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino. Aguas Amarillas, El Tuma-La Dalia	La visión es de desarrollo no sólo para la organización, sino para una vida mejor de los productores, que trabajen con una visión empresarial, formar cooperativa y trabajar y recibir servicios de ésta” (Pava, 2014). “Se creó con el fin de buscar mejores alternativas para los productores de café en cuanto a comercialización y que hubiera un crecimiento en las familias de los productores” (Aldana, 2014).

Modelo de Organización y Gestión Campesina. Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio	“La defensa de los derechos campesinos. La integración de familias de las 12 comunidades, que es el radio de acción. Prestar servicios de la asociación: crédito, tierra, acopio, otros” (Moreno, 2014). "Contribuir al desarrollo de los socios y el propósito inicial era lograr autogestión para resolver problemas del campesinado" (Úbeda, 2013).
Centros Ecoturísticos, Las Cañas, Matagalpa	“Protección del medio ambiente, evitar el despale, cuidar las posas, mantener limpio el lugar, realizar mejoras de acceso, educar a la población” (Veizaga, 2014). “Desarrollar el ecoturismo con la implementación de un subcriadero de vida silvestre y orquideario, ranchos para la venta de comida a turistas que visiten la zona” (Membreño, 2014).
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas. Jucuapa, Matagalpa	“La experiencia nació con el proyecto FOCUENCAS II, cuando inició el proyecto, nació con el enfoque de cuencas integralmente. Se tenía ejes de trabajo de: agua, producción, liderazgo, cadenas de valor y ordenamiento territorial” (Hernández, 2014). “El principal objetivo era que al observar que la necesidad fundamental era el agua desde los diferentes puntos, ríos, zonas de recargas, pulmón de la cuenca, diferentes actores se empezaron a reunir con los comunitarios y se formó el Comité de Cuencas para proteger el Rio Jucuapa” (López, 2014).
Cooperativa Cacaotera La Campesina: producción de cacao orgánico, comercialización y elaboración de chocolate; Matiguás	“La organización de productores para producción y comercialización de cacao” (González, 2014). “Apoyar al productor en asistencia técnica, desarrollar las áreas productivas, entregar un buen producto al mercado internacional y hacer un puente con el productor para beneficio mutuo, brindar un precio más estable que en el mercado local, beneficiar al productor siempre y cuando cumpla requisitos” (Chavarría, 2013).

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

Como se aprecia en la tabla anterior, los objetivos de cada una de las experiencias, está íntimamente relacionado con una o varias esferas del desarrollo rural. En el caso de la Cooperativa Ríos de Agua Viva, la cual es la experiencia exitosa de ADDAC, el tema o eje central, es amplio desde el modelo asociativo empleado en la cooperativa, el modelo de producción de cacao, hasta los aspectos empresariales, como el significativo volumen de cacao que es acopiado, secado y comercializado por la misma, lo que ha permitido su sustentabilidad y la inversión en obras sociales en las comunidades de los socios de ésta. Según la entrevista aplicada a líderes, esta cooperativa trabaja con socios de 26 comunidades de Rancho Grande, y se creó con el objetivo de poseer una estructura jurídica

formal, que les permitiera a sus socios, producir y comercializar el producto estratégico de cacao y acceder a los servicios que esta ofrece, realizar inversiones y mejoras tanto productivas como sociales en sus comunidades de influencia. Según uno de los líderes comunitarios y fundadores de la cooperativa, el principal factor motivacional para la creación y constitución de la cooperativa, fue el bajo precio del cacao, que enfrentaban los agricultores y al unir un gran número de productores y acopiar un mayor volumen de producto, se empleó la cooperativa, como una plataforma que les permitiera buscar mejores estrategias y mercados para la comercialización.

Cabe mencionar que la organización cuenta con varias experiencias exitosas: Finca Agroecológica La Canavalia, Fincas Modelos Comunitarias, Programas de Crédito, entre otras, sin embargo, se seleccionó la experiencia de la Cooperativa Ríos de Agua Viva, debido a que es la que mejor ha logrado integrar y desarrollar aspectos de desarrollo humano, desarrollo organizativo, desarrollo productivo y desarrollo empresarial.

La siguiente experiencia exitosa es un Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, emprendido en varias comunidades de la sub-cuenca de Río Kaulapa en Esquipulas (Cerro El Padre, Cinta Verde, La Danta, Pita Arriba, Pita Abajo, El Barro y San Francisco), por ODESAR, la cual trata fundamentalmente de promover un modelo de producción que sea replicable y sostenible a través del tiempo, con familias de escasos recursos económicos, fomentando la producción de alimentos para la Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Debido a que el proyecto, que financia el modelo, se encuentra en su fase final, se están realizando los trámites necesarios para constituir legalmente la Cooperativa Kaulapa, la cual tratará de integrar a los comunitarios que a lo largo de más de 7 años han trabajado en el Proyecto de Desarrollo Integral de la organización, y que permitirá acopiar y comercializar una gran variedad de productos.

Los líderes comunitarios han manifestado que el objetivo de esta experiencia era que las y los participantes se motivaran a producir para la SAN de sus familias y comunidades, por lo que se implementó la estrategia de elaboración de un plan de diversificación de parcelas, que permitiera producir dichos alimentos y comercializar los excedentes de la unidad de

producción, lo que a su vez permitiría mejorar la situación socioeconómica de sus integrantes. La experiencia contó con los ejes transversales o componentes de: “SSAN y agroecológica, género y salud, jóvenes, organización y participación popular” (ODESAR, 2014), lo que al trabajarse mediante diferentes metodologías de capacitación facilitaron el desarrollo de dicha experiencia.

Esta experiencia fue seleccionada debido a que también ha logrado integrar diferentes esferas del desarrollo, la ubicación de la misma ha permitido la existencia de factores de éxito, y antes no había sido sistematizada, lo cual, es una oportunidad, ya que actualmente se está viviendo un momento clave en la experiencia que pone a prueba sus factores de éxito, como es la finalización del proyecto y el salto de la experiencia hacia la figura jurídica de cooperativa.

El Programa de Campesino a Campesino, es uno de los principales programas de la UNAG. El departamento de Matagalpa, fue uno de los primeros departamentos en donde se implementó en Nicaragua, y a su vez, el municipio de San Ramón fue el primer municipio en ejecutarlo en el departamento, una de las razones por las que como experiencia exitosa se seleccionara este territorio. Uno de los aspectos más relevantes de esta experiencia y programa como tal, es la metodología de aprendizaje que implementan, donde los promotores nos son personal externos y enviados por organizaciones; sino que son comunitarios, también productores y facilitadores voluntarios, con los mismos problemas y dificultades que sus compañeros, por lo que organizan redes de productores agropecuarios que les permite, además de desarrollar otras metodologías de aprendizajes implícitas (con comunicación horizontal), para la transferencia de conocimiento y tecnología, realizar autogestión y cogestiones para la búsqueda de soluciones a pequeña escala y también como gremio, a los problemas de diversa índole, que poseen.

Como puede apreciarse en la Tabla 7, el objetivo del PCaC publicado por la UNAG es promover procesos de ayuda mutua entre productores, a través de capacitaciones en temas diversos, coincidiendo con la ideología de la organización y como temas transversales de los demás programas de la UNAG. Según la entrevista realizada a líderes comunitarios, quienes son promotores también; desde el PCaC, se han organizado redes de promotores, se han recibido capacitaciones de temas relacionados a cultivos claves, manejo de los mismos,

emprededurismo para agregar valor a su producción, organización comunitaria y formación de cooperativas.

En FUMDEC, una de las principales experiencias exitosas, fue la de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras R.L. de San Isidro (COOPACME R.L); la cual fue el producto de años de trabajo en materia de género, empoderamiento y organización comunitaria.

Según la entrevista aplicada a lideresas comunitarias, el objetivo de esta experiencia, aunque al inicio fue el de facilitar la creación de negocios e independencia socioeconómica de las socias; al momento de formación de la cooperativa, fue la creación de crédito alternativo, en que las mujeres son gestoras del mismo, adaptándolo y flexibilizándolo de acuerdo a sus necesidades y condiciones, debido a que históricamente como sector, han sido excluidas del sistema financiero formal. Con esta experiencia han aportando a la restitución de derechos de las mujeres de estas comunidades.

Para el INTA, la experiencia de mayor éxito, de acuerdo a los criterios planteados, ha sido establecimiento de una Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, ubicada en Compasagua Muy Muy, la cual al establecer una parcela demostrativa, les ha permitido realizar experimentaciones, validaciones, replicación de labores, implementar metodologías de aprendizajes prácticas, estableciendo para las mismas relaciones interinstitucionales, las cuales, a su vez, les permite, recibir mutuos beneficios.

Para la implementación de este modelo, también ha sido clave la integración de un grupo de productores comunitarios, en el cual el representante de la “familia modelo” el Sr. Francisco Soza, es también el promotor comunitario, apoyando directamente a la ingeniera, técnico del INTA, que es responsable de las acciones en la comunidad. Según entrevista realizada al representante de la familia modelo y un integrante del grupo, el objetivo de esta experiencia fue trabajar en el área de Seguridad Alimentaria y Nutricional y todo lo que ella implica, desde la promoción de alimentos para el autoconsumo familiar, la producción de manera sostenida, durante todo el año, adquirir productos de forma directa, evitando algunas ineficiencias del mercado convencional; así como facilitar asistencia o asesoría técnica para la comunidad a través del promotor comunitario.

Una de las experiencias más integrales de PRODESSA, en el departamento de Matagalpa es la Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur (UMOYS), la cual sin ser una organización constituida legalmente, posee una estructura organizativa innovadora, ha funcionado durante muchos años y han obtenido logros, realmente sorprendentes, operando en 23 comunidades. Las lideresas de UMOYS, han expresado que se creó esta organización con el objetivo de organizar a las mujeres de las comunidades, capacitarlas en temas de autogestión para formar capacidad para resolver problemas de la zona, acceder a servicios básicos, entre otros fines.

Para el MEFCCA, el área en que ha habido mayor éxito como institución es en fortalecimiento y desarrollo cooperativo; y entre todas las cooperativas con las que han trabajado y obtenido buenos resultados, destaca la Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT), ubicada en Carreta Quebrada, aunque también han integrado a productores de la comunidad Las Delicias. Las actividades desarrolladas en esta cooperativa giran en torno a producción de hortalizas, por lo que sus productores se asociaron para realizar comercialización y agregación de valor, logrando posicionarse en el mercado, vendiendo a cadenas internacionales y nacionales de supermercados, obteniendo así un mejor precio para sus productos y realizando mejoras socioproductivas. En entrevista realizadas a socios de la cooperativa y miembros de los diferentes órganos de dirección, se constató, que cuando se creó esta experiencia, el objetivo central de sus socios era agregar valor a la producción, trabajar organizados para lograr posicionarse en el mercado, convertirse en un grupo autosostenible y obtener beneficios en cuanto a desarrollo personal, y socioeconómico.

Referente a CECOCAFEN, la experiencia exitosa seleccionada fue la Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino, ubicada en la comunidad de Aguas Amarillas 2, incluyendo socios de 6 comunidades. Un aspecto relevante de esta cooperativa es que fue impulsada por CECOCAFEN, para fomentar la organización comunitaria, obtener un mayor volumen de café acopiado, que facilite el proceso de comercialización, a través de la plataforma de la organización. Según los líderes comunitarios, entre ellos uno de los fundadores de CECOCAFEN y de la cooperativa, así como la presidenta de ésta última, la cooperativa, se creó para el desarrollo de la organización y de sus productores, incentivar

en ellos una visión empresarial de sus unidades de producción, trabajar y recibir beneficios de la misma. Por su parte la presidenta de la cooperativa, se enfocó en los aspectos comerciales, al explicar que al estar organizados se pretendía acceder a mejores mercados, que se traducirían en mejoras en las familias de productores.

En el caso de la UCOSD, se decidió de manera conjunta, que la experiencia éxitos sea el Modelo de la Organización y Gestión Campesina, ya que al elegir uno de sus programas o áreas de trabajo, quedaría limitado el análisis de la integralidad, trabajo, esfuerzo y dedicación de muchos años. Es uno de los pocos movimientos existentes en Centroamérica, de iniciativa campesina, con amplio alcance geográfico, trayectoria y que con recursos y gestiones propias han logrado alcanzar objetivos propuestos.

Inicialmente se concentraron en la producción de granos básicos, pero desde hace varios años están trabajando en la diversificación productiva y procesos de reflexión sobre la organización comunitaria y de la organización engeneral. Ambos líderes coincidieron en que el objetivo correspondía y corresponde a la búsqueda de soluciones para los problemas de los productores de la zona, así como la reivindicación de derechos; un joven de la organización como líder comunitario ha manifestado que también han buscado, la integración de las familias de las 12 comunidades (actualmente 13), de influencia. Para la reivindicación de derechos, justamente han ofertados programas y servicios, a los que antes no tenían acceso, como: tierra, crédito, acopio, entre otros. Según uno de los fundadores, se pretendía contribuir al desarrollo de los socios, siempre a través de la herramienta que representa la autogestión.

En el caso de MARENA, la experiencia exitosa es Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas, el cual fue realizado gracias a un esfuerzo interinstitucional y con algunas ONG's también, para que los comunitarios tomaran conciencia del potencial que poseen, impulsaran el turismo como una actividad paralela a las demás, de carácter productivo que poseen. El objetivo era la realización de actividades para la protección del medio ambiente, ampliar la oferta ecoturística de la zona a través de la creación de un subcriadero de vida silvestre, específicamente de especies en peligro de extinción y un orquideario, así como ranchos para venta de productos alimenticios que complementen los atractivos naturales de la zona, como son las cascadas y demás elementos de la Reserva Natural Salto Río Yasica.

DIMGARENA y CATIE promovieron Manejo Comunitario Integrado de la Microcuenca Jucuapa, a través del programa FOCUENCAS II y el proyecto “Innovación, Aprendizaje y Comunicación para la Cogestión Adaptativa de cuencas-comité de la subcuenca del Río Jucuapa”, impulsado por CATIE, el cual “ Implementó el proyecto de Manejo de Cuencas bajo el enfoque de “Modelos de Cogestión Adaptativa de Cuencas Hidrográficas” el cual desarrolla sus acciones a nivel local con base en el comité ejecutivo de la subcuenca del río Jucuapa, integrando alianzas de aprendizajes con instituciones y organizaciones nacionales (ONG’s) vinculadas al manejo de cuencas”. Estas acciones se realizaron en 9 comunidades, 1 de ellas del municipio de Sébaco, se trabajó la construcción de estructuras organizativas, conservación de recursos naturales, plan de cogestión, producción sostenible y educación ambiental para la administración del mismo.

DIMGARENA se encargó de la administración del proyecto, y de forma conjunta con equipo técnico de CATIE y organizaciones/instituciones aliadas, del monitoreo y acompañamiento. El objetivo fue: “La subcuenca modelo se ha consolidado como sitio para el diseño y validación, aprendizaje y demostración estratégicas y herramientas para la cogestión adaptativa de cuencas”(Martínez & CATIE, 2012). Esto coincide con la afirmación de los líderes comunitarios de que el enfoque fue de cuenca, pero tratando de integrarlo con varios ejes de trabajo. Una lideresa manifestó que el objetivo central fue trabajar en función de la principal necesidad de las comunidades, que en ese momento era el acceso a agua y que se inició a organizar a los comunitarios y proteger el río.

En la Cooperativa Cacaotera La Campesina, la experiencia exitosa, es justamente, la cooperativa en sí, ya que muchas de sus características son integrales. Algunos de los aspectos de mayor interés son: el alcance geográfico que poseen (al trabajar en los municipios de Matiguás, Muy Muy, Río Blanco y Paiwas), la existencia de redes de acopiadores comunitarios, volúmen de producto acopiado y comercializado con calidad de exportación y principalmente, la iniciativa de agregación de valor a través de la elaboración semi-industrializada de chocolate “Mussi”.

Sin embargo, uno de los productores ha manifestado que el objetivo central, fue organizar a la comunidad para producir y comercializar cacao, el cual es el principal producto. Otro cacaocultor hizo referencia a los servicios y beneficios que han obtenido los socios, como

asistencia técnica, mejoras en la calidad, desarrollo de las unidades de producción y áreas específicas, integración comercial con el productor, mejoras de precios, beneficios generales para el productor, haciendo la salvedad de que para ello deben cumplir con requisitos y responsabilidades establecidas.

9.1.1.2.1.2 Período de trabajo de experiencias exitosas en materia de Desarrollo Rural

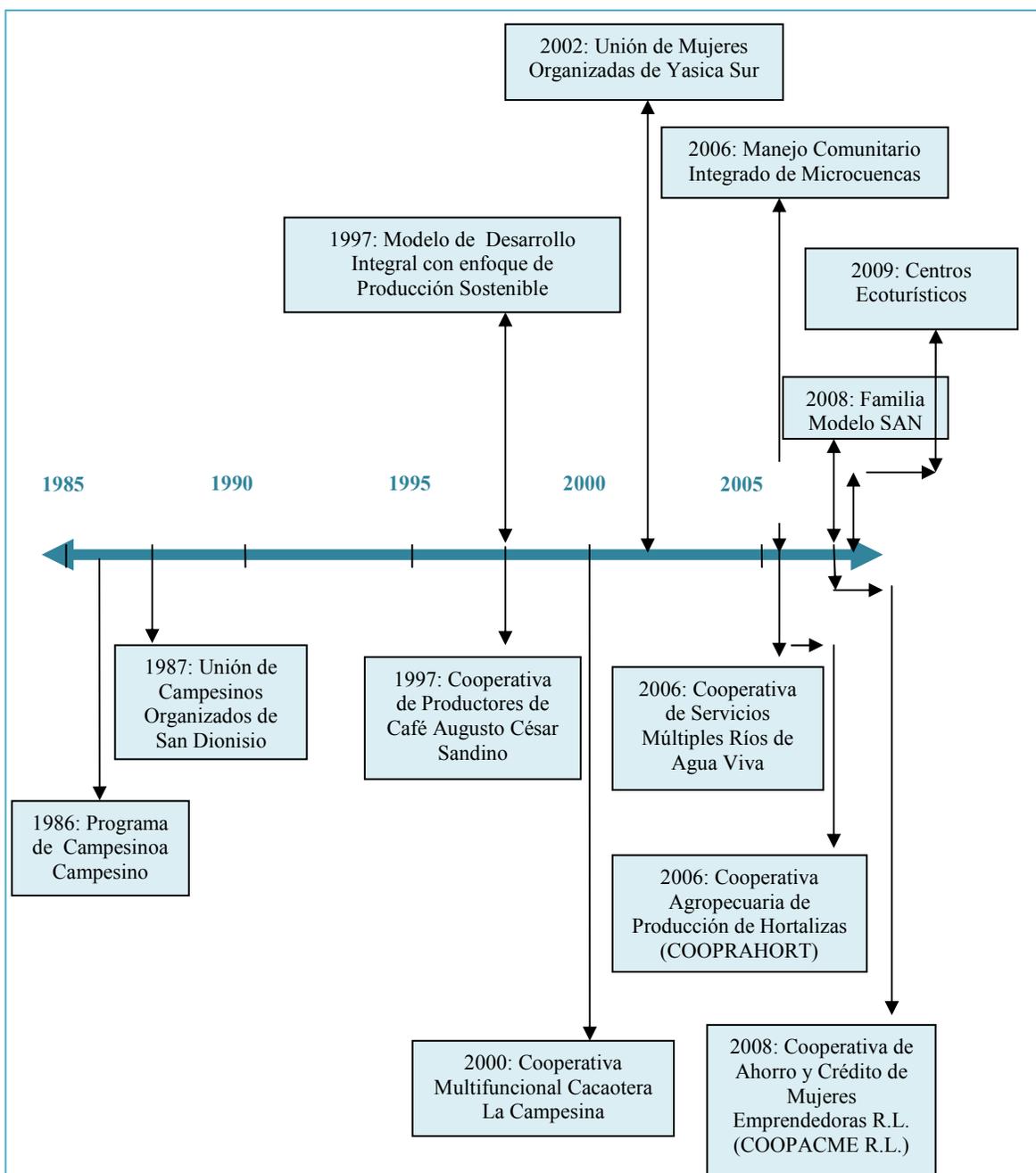
“Cuando se habla de sistematizar una experiencia vivida, esto no quiere decir que para sistematizar hay que esperar a que la experiencia concluya; primero, porque el concepto de ‘concluir una experiencia’ es muy relativo: puede ser que el proyecto de una institución se termine pero que la experiencia que desarrolló continúe de otra forma; segundo, la sistematización debe hacerse para ir alimentando la práctica, no para dar cuenta definitiva de ella” De Jogh, citado por Velde, (2008).

La Figura 7, muestra una línea de tiempo con el año en que se creó cada experiencia exitosa, la cual formó parte de un ejercicio participativo desarrollado en el grupo focal general. PCaC fue una de las primeras experiencias exitosas en existir en el territorio, operando desde 1986, con 28 años de operación. Según entrevista a representantes, la experiencia existe desde 1981, aunque según los líderes comunitarios, en San Ramón se ha trabajado como PCaC desde 1986, aproximadamente.

La segunda experiencia, en cuanto a años de antigüedad se refiere, es UCOSD, como modelo de organización y gestión campesina, la cual se estableció en 1987, como una alternativa ante problemas; aunque desde 1983, se inició a pensar en la organización, hasta 1986 se dió un proceso de consolidación, y en 1996 obtuvieron personería jurídica.

Siguiendo el orden cronológico, en tercer lugar (1997) se encuentran dos experiencias, la del Modelo de Producción Sostenible de ODESAR y la Cooperativa de Productores de Café: Augusto César Sandino, aunque desde los años 80's como productores, ya habían realizados esfuerzos para la conformación de cooperativas y obtener mejoras comerciales.

Figura 7: Línea de tiempo de experiencias exitosas en Desarrollo Rural



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

En el año 2000, surgió la Cooperativa Cacaotera La Campesina. En el año 2002, nació organizativamente la Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, como siguiente paso después de un período previo de capacitación y organización comunitaria.

Luego, en el año 2006, se ubican tres experiencias la de la Cooperativa Ríos de Agua Viva- la cual significó un salto de la organización hacia la formalización y consolidación de años de trabajo de la institución y en áreas como crédito, asistencia técnica, capacitación-, la de Manejo Integrado Comunitario de Microcuenca de Jucuapa la cual significó el fortalecimiento de las actividades desarrolladas en la fase del programa FOCUENCAS II; así como la Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT)

En el año 2008 coincidieron las experiencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras (COOPACME R.L.), pues fue en este año que se constituyeron legalmente como cooperativa, aunque años atrás habían participado de proyectos para el desarrollo de iniciativas microempresariales, trabajo y capacitación en escuela de lideresas y red Chavelita Castro. Así como la experiencia de Familia Modelo en Seguridad Alimentaria, impulsada por INTA, la cual ha sido motivadora de más proyectos que posteriormente al momento de establecimiento del Modelo, se han desarrollado en la comunidad de influencia.

En el año 2009, se ejecuto el desarrollo de iniciativas de Ecoturismo en Las Cañas y comunidades aledañas, en el municipio de Matagalpa.

Como se puede verificar, la diversidad de experiencias incluidas en este trabajo, no es sólo en cuanto a temáticas se refiere, sino también referente a los años de existencia, ya que la más antigua ha operando en el territorio desde hace 28 años, mientras que la más reciente lo hace, desde hace 7 años.

9.1.1.2.1.3 Factores de éxito de las experiencias exitosas

Se puede afirmar el éxito de una experiencia, cuando se tiene evidencia que ésta “ha sido exitosa en alcanzar los objetivos o resolver los problemas que se proponía. En algunos casos se trata de experiencias en curso sobre las que no es posible evaluar si serán o no exitosas. Sin embargo, llama la atención algunos de sus aspectos: sus métodos y procedimientos son novedosos y han atraído el interés de los participantes, sus acciones han promovido compromisos e involucramiento de distintos actores con una propuesta de cambio, etc. En estos casos sabemos que las experiencias exitosas se convierten, muchas

veces, en modelos a imitar sobre los que quisiéramos tener el suficiente conocimiento para poder replicarlos en las mejores condiciones” (Berdegue, Ocampo, & Escobar, 2007).

En el diálogo sostenido, en el marco de la entrevista a líderes, inicialmente se les solicitó a los mismos, que explicaran cuales han sido los factores que han incidido en el éxito de la experiencia, y que explicaran al respecto. Luego se les dió una lista de factores que correspondían a algunos criterios e indicadores para que ellos calificaran y ordenaran prioritariamente, de acuerdo a la realidad de cada una.

En la Cooperativa Ríos de Agua Viva, de manera espontánea, mencionaron como factores: “transparencia en el manejo de fondos, consulta con asamblea de delegados sobre lo que se quiere hacer, consultas, tomar en cuenta a los socios, pensar en que si se gana, ganan todos” (Rivas, 2014). “El mercado donde exportar el producto y el intercambio de experiencia entre comunidades y municipios” (Loasiga, 2014).

De acuerdo a la puntuación brindada, los principales factores de éxito son: participación y democracia, en la cual una de sus mayores expresiones es la elección de delegados; sostenibilidad económica, ya que a través de la comercialización se garantiza “la vida de la cooperativa”, (según uno de los fundadores); seguido de la equidad de género, ya que “se ha buscado la equidad, se ha buscado la participación de las socias de la cooperativa, si no hay mayor participación de mujeres es porque no han ejercido su derecho, no han aprovechado los espacios” (Rivas, 2014). Con una puntuación media, se ubican, liderazgo, empoderamiento, y sustentabilidad ambiental, destacando el no uso de agroquímicos en el sistema agroforestal; así como capacidad gerencial y autogestión. Ambos coinciden, a excepción de que el líder fundador destacó, con mayor puntaje sustentabilidad ambiental y con puntaje medio sostenibilidad económica.

En el Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, en la subcuenca del Río Kaulapa, figuran: el trabajo, interés de los comunitarios, beneficios recibidos, por ejemplo en materia de medicina natural, capacitaciones, huertos medicinales, material vegetativo. “El principal factor es la independencia, el no estar esperanzado a que sólo ODESAR nos ayude, si no a formar una cooperativa firme” (Martínez, 2014).

Los factores con mayor calificación para una lideresa entrevistada fueron: equidad, sustentabilidad ambiental y capacidad gerencial, empoderamiento, autogestión. Liderazgo, participación y democracia, poseían puntuación media. A diferencia de la visión femenina, uno de los líderes y directivos de la cooperativa, consideró como determinantes de éxito a: participación y democracia, seguido de liderazgo, equidad y autogestión, empoderamiento, capacidad gerencial, sustentabilidad ambiental y sostenibilidad económica. No asignó calificaciones medias o bajas. La principal diferencia de percepción fue en: participación y democracia y liderazgo, aunque en términos absolutos la diferencia de puntaje para liderazgo, no es muy significativa.

Analizando la experiencia del PCaC, se encontró que el factor central en el desarrollo de esta experiencia ha sido la participación y democracia, lo cual se constató también, al asistir a un taller con especialistas y asesores de la UNAG central, donde la participación de los promotores comunitarios y productores fue superior al 75%, respecto al número de invitados. En entrevista, una lideresa, promotora comunitaria y municipal, afirmó: “El principal factor es que se han mantenido los participantes; todos, a pesar de no tener presupuesto, la gente siempre colabora, lleva productos, en las comunidades la gente siempre es solidaria. También la promoción ancestral de valores”. Estos valores están enfocados específicamente en la producción utilizando semillas criollas y acriolladas, promoviendo y estableciendo bancos de semillas familiares y comunitarios, así como las prácticas agroecológicas.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras R.L. de San Isidro (COOPACME R.L), se definió como causas de éxito: “Que la mujeres le han dado mantenimiento a la cooperativa, le dieron seguimiento porque no querían estar dependiendo de alguien. Querían ser autónomas” (Mendoza, 2014). Tanto liderazgo, equidad, empoderamiento, participación y democracia, autogestión, sostenibilidad económica y sustentabilidad ambiental obtuvieron elevados puntajes; únicamente capacidad gerencial presentó calificación media. Otra de las lideresas comunitarias, directiva y fundadora de la cooperativa, manifiesta que el principal factor, fue las necesidades que tenían, y la oportunidad que ofreció la institución. También coincide con las calificaciones antes

presentadas, a excepción de que no consideró calificaciones medias y a sustentabilidad ambiental brindó la calificación máxima.

Los líderes de la experiencia de “Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional”, en relación a los motivos de éxito, expresaron que: “Al trabajar unidos en grupo, se aprende a mejorar parcelas. El INTA viene a orientar en mejorar la alimentación de la familia, manejo de pastos y cultivos. El proyecto ha venido a ayudarnos en mucho. Participación y democracia es muy buena” (Cruz, 2014).

Liderazgo, equidad, empoderamiento, participación y democracia y sostenibilidad económica, obtuvieron un puntaje elevado; autogestión y sustentabilidad ambiental, puntaje medio. Nuevamente se hizo referencia a la participación, lo cual ha permitido que el trabajo de esta familia y su parcela funcione como un muestrario viviente, replicable en otras familias y parcelas de productores del grupo que es acompañado por el INTA en Compasagua. El alto grado de participación, también se verificó en la aplicación de guía de observación en parcelas de productores y durante actividades con la facilitadora técnica del INTA, en una visita de campo y práctica para la prueba de una bomba de ariete para sistema de riego, donde asistieron casi todos los integrantes del grupo comunitario y participó la mayoría de miembros.

La Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, destacó como factor: “Las mujeres, el promover y disponer de tiempo para ejecutar proyectos” (Duarte, 2014). En cuanto a puntaje, equidad y empoderamiento alcanzaron los mayores; a continuación, con puntaje medio: participación y democracia y sustentabilidad ambiental; seguido de liderazgo, capacidad gerencial; finalmente, autogestión y sostenibilidad económica.

Estos últimos factores, son interesantes, ya que autogestión era uno de los principales resultados esperados y en la entrevista a representantes, se hacía mucho énfasis en torno a esta; referente a sustentabilidad económica -se explicó en la aplicación del mismo instrumento-, que ésta aún estaba en desarrollo, porque las participantes están manejando un programa interno de crédito y la mayoría de mujeres organizadas son amas de casa u obreras agrícolas, por lo que tienen limitantes económicas. Sin embargo, otra lideresa, coincide en variados aspectos, a excepción de autogestión, al cual asignó uno de los

mayores puntajes, junto a liderazgo, equidad y empoderamiento; al contrario, la percepción sobre participación y democracia, fue un poco menor (calificación media).

Para la Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT), como factores generales se señaló: “La unión entre los socios, ya que si cada uno marchara por su cuenta e intereses, no se llegaría a ningún lado” (González, 2014) y “en primer lugar el mercado que se tiene porque eso los motiva a tener continuidad con la cooperativa, porque los productos se venden a mejor precio; otro factor es la actualización de la contabilidad y organización de los socios para la realización de actividades productivas” (Gómez, 2014).

El mayor puntaje asignado por un joven líder, fue en capacidad gerencial, sostenibilidad económica, seguido de liderazgo, equidad, empoderamiento y sustentabilidad ambiental. Puntuación media alcanzaron: autogestión y participación y democracia. Uno de los fundadores destacó: liderazgo, empoderamiento, capacidad gerencial y sustentabilidad ambiental, seguido de participación y democracia, autogestión y sostenibilidad económica; asignó puntaje intermedio únicamente a equidad, reconociendo que es necesario que más mujeres se asocien a la cooperativa, ya que actualmente sólo se ha integrado a una como socia, y sólo existe una trabajadora mujer, ubicada en el área administrativa, por lo cual, el factor de equidad, en su esfera de género y también generacional, sigue siendo una asignatura pendiente. Es visible como el área económica, relativa a la transformación productiva y principalmente comercialización, es una de las mayores fortalezas de esta experiencia.

Referente a la Cooperativa de Productores(as) de Café Augusto César Sandino, los líderes señalaron que ha habido varios factores buenos, destacando liderazgo y autogestión, equidad, empoderamiento, sustentabilidad ambiental, participación y democracia y sostenibilidad económica; capacidad gerencial, se ubica con el puntaje intermedio. La presidenta de la cooperativa destacó el principio de igualdad en todos sus ámbitos; según el criterio de ella, autogestión ha sido un factor un poco menos influyente, mientras que la sustentabilidad ambiental ha influido en mayor medida.

Al identificar el Modelo de Organización y Gestión Campesina de la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio y estudiar las causas de su éxito, se encontró que hay diversas

percepciones; mientras que un líder fundador, calificó con mayor puntaje a la mayoría de factores enunciados y con una pequeña diferencia en segundo lugar a sustentabilidad ambiental y empoderamiento; un joven líder, ha considerado como los de mayor influencia a participación y democracia, después autogestión y capacidad gerencial; otorgó puntuación media a sostenibilidad económica. También por primera vez, hubo calificación baja y fue por los factores de equidad, liderazgo; empoderamiento y sustentabilidad ambiental, los cuáles obtuvieron el mínimo. Esto muestra no sólo la diversidad de puntos de vista en la organización, sino también la capacidad de autocrítica, así como la apropiación de jóvenes hacia temas sensibles en la organización.

En la experiencia de Centros Ecoturísticos, en Las Cañas y comunidades cercanas, los factores con mayor puntaje, fueron: equidad, empoderamiento, liderazgo, participación y democracia, capacidad gerencial, autogestión; mientras que los intermedios fueron: sostenibilidad económica y sustentabilidad ambiental; esto desde la percepción de un empresario de la localidad. “El turismo es un factor que ha influido en el éxito de la experiencia” (Membreño, 2014). Según una de las lideresas comunitarias y participantes desde la etapa inicial; hay problemas con la organización comunitaria, y desde hace más de un año el comité colaborativo y toda la estructura organizativa que se formó con el proyecto, ha dejado de funcionar; debido a ello asignó calificación media a: capacidad gerencial y liderazgo, empoderamiento, participación y democracia, sostenibilidad ambiental; y baja a: equidad y sostenibilidad económica.

Los comunitarios de la experiencia de Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas, señalaron algunos generales, como: “Participación de los habitantes, capacitación en la parte teórica, conocimientos, fue una oportunidad de aprovechar los espacios, trabajo con las organizaciones e instituciones” (Hernández, 2014), también agregaron que: “El punto esencial fue trabajar por el agua, que es trabajar por la vida y de acuerdo a las necesidades de cada comunidad se les ayudó, se hicieron beneficios húmedos y se trataron las aguas mieles para no contaminar el agua” (López, 2014).

En la asignación de calificación, sustentabilidad ambiental obtuvo la mayor, según la explicación debido a los cambios en prácticas agropecuarias y porque ha habido regeneración de bosque, lo que ha influido en que el río recuperó y aumentó su caudal, el

cual es uno de los principales indicadores; seguido de capacidad gerencial, durante se ejecutó e inició a operar el proyecto, aunque a la fecha, trabajando sólo los comunitarios, ha disminuido; liderazgo, también obtuvo calificación positiva; presentaron calificación media: sostenibilidad económica, porque depende de la producción y esta varía en cada zona –alta, media o baja- y comunidad; participación de los pobladores debido a que se brindó y aprovechó el espacio de participación, de trabajo, con las organizaciones e instituciones, por parte de mujeres y jóvenes la participación fue buena; empoderamiento, porque se continúan haciendo asambleas comunitarias y consideran que es más fácil solicitar apoyo.

La percepción de una lideresa comunitaria, coincide en la mayoría, especialmente en capacidad gerencial. Sin embargo, en una reunión que observamos y en las diferentes entrevistas realizadas, comprobamos que uno de los principales factores fue la organización comunitaria, participación de la gente y el haber aprovechado la oportunidad brindada por CATIE y DIMGARENA para establecer este modelo de cogestión y laboratorio para el manejo integrado de la microcuenca; tal como los líderes reconocen, más que el empleo de recursos económicos, fue el componente de capacitaciones, el que ha hecho que la mayoría de estructuras funcionen a nivel de comunidad, porque a nivel de microcuenca, no está funcionando el comité ejecutivo.

En la Cooperativa La Campesina, se encontró que los determinantes, han sido que: “La directiva trabaja bien, ellos hacen proyectos, en segundo lugar la asistencia técnica y en tercer lugar el acopio” (González, 2014). La mayor calificación la obtuvo, equidad, seguido de autogestión, participación y democracia, liderazgo y sustentabilidad ambiental; con calificación media se ubican: sostenibilidad económica y empoderamiento.

En el grupo focal, realizado con participantes de experiencias exitosas, se trató de realizar el mismo ejercicio de asignación de puntaje a los factores, pero los participantes, propusieron realizar un orden de prioridades; después de llegar a un consenso, se realizó de esa manera. El resultado se puede apreciar en el esquema siguiente (ver Figura 8).

Figura 8. Factores de éxito de experiencias exitosas en orden de prioridades



Fuente: Elaboración propia a partir de grupo focal con participantes de experiencias exitosas

9.1.1.2.1.4 Áreas de éxito de experiencias exitosas

En la etapa de identificación y caracterización de la experiencia se aplicó un instrumento, el cual es una adaptación de una guía para calificar organizaciones exitosas. Después de procesar cuantitativamente, se obtuvo la matriz de mínimos y máximos (ver Tabla 4) para evaluar cuáles experiencias y en qué aspectos, son más exitosas.

En la Tabla 4, se aprecian las calificaciones mínimas y máximas que obtuvo cada experiencia. Las áreas de calificación corresponden a los 5 criterios de selección. Estas áreas contienen una serie de factores e indicadores de éxitos, por lo que cada una de ellas debe interpretarse como una presentación global o generalizada de los mismos.

Estos resultados están basados en calificación -brindada por representantes de organizaciones/instituciones de apoyo a experiencias exitosas- para una serie de indicadores y preguntas para cada área.

Un resultado preliminar, es que en promedio, las experiencias obtuvieron una calificación de 85.42; lo cual a su vez es un indicador del éxito de las mismas, una forma de confirmar dicho éxito.

Tabla 4. Calificaciones mínimas y máximas de éxito de experiencias exitosas

ÁREAS A CALIFICAR	MDIEPS	UCOSD	COOPRAHORT	CPCACS	FMSAN	COOPACME	CRAV	PCaC	UMOYS	CECLC	CECLC	MCIMJ
Autogestión	Mín.	Mín.	Máx.	Mín.	Mín.		Mín.	Mín.	Mín.		Mín.	Mín.
Sustentabilidad Ambiental	Máx.			Máx.	Máx.		Máx.	Máx.	Mín.	Máx.	Máx.	
Sostenibilidad Económica			Máx.			Máx.		Mín.		Máx.	Mín.	Máx.
Participación	Máx.	Máx.	Mín.	Máx.		Mín.	Máx.			Mín.		
Equidad			Mín.						Máx.		Máx.	

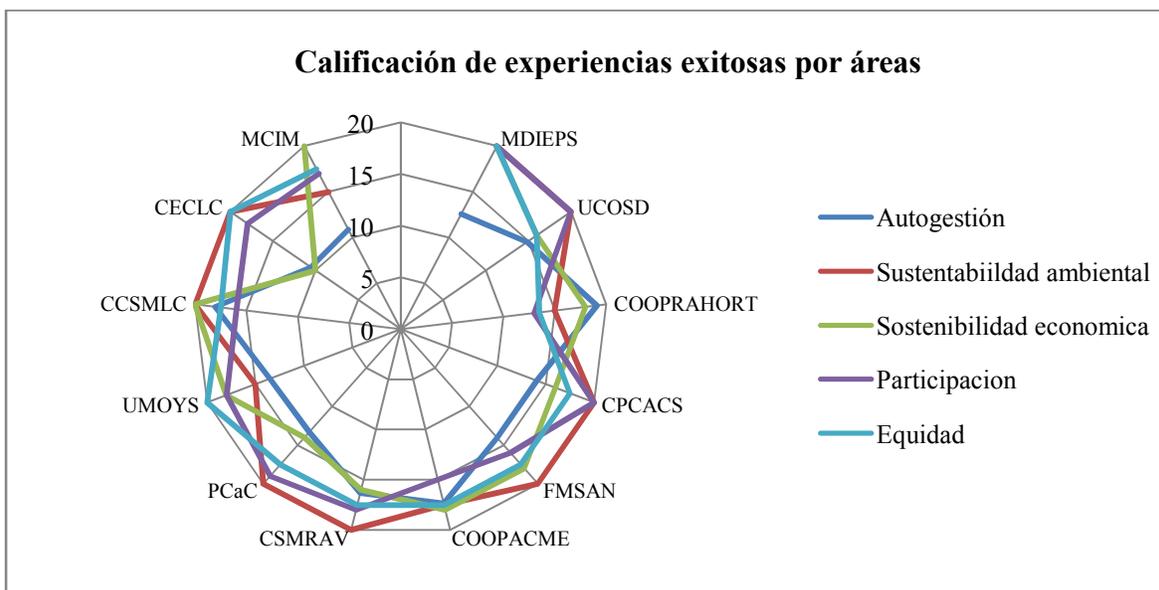
Fuente: Elaboración propia a partir de guía de calificación de experiencias exitosas

La tabla anterior permite conocer también, áreas en las que se obtuvo un mayor número de calificaciones máximas, la cuál es sustentabilidad ambiental y en segundo lugar participación y sostenibilidad económica; así como áreas con menor número de calificación máxima, la cual es autogestión, seguido de equidad.

Cabe mencionar que, como ya se ha explicado, esta calificación fue otorgada individualmente para cada experiencia, se deben en gran medida al eje central de experiencias, por ejemplo, agroecología, desarrollo productivo; sin embargo al analizar la estructura interna de cada una de estas experiencias, se visualizan diferencias.

Analizando las calificaciones mínimas, la gran mayoría de estas, se ubican en autogestión. Aunque las restantes, distribuidas en las demás áreas son pocas, las que poseen una menor cantidad de puntuaciones mínimas son equidad y sustentabilidad ambiental.

Gráfico 2. Calificaciones mínimas y máximas de éxito de experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de guía de calificación de experiencias exitosas

Estos resultados, no sólo representan una especie de fotografía y diagnóstico, que permita la realización de procesos reflexivos sobre logros consolidados y aspectos a fortalecer en cada experiencia exitosa; también permite concluir, de manera general, que el área con mayor fortaleza es sustentabilidad ambiental. El área que las experiencias deben fortalecer aún más es autogestión.

Al analizar el indicador de autogestión, se apreció, que existe una contradicción entre lo expresado por los representantes de experiencias exitosas y líderes de las mismas. Mientras los primeros afirman que el 100% de experiencias, han recibido capacitaciones sobre autogestión y han sido asesorados y acompañados en diferentes gestiones externas; y los líderes han expresado que en las experiencias si existe la capacidad de autogestión.

Lo que en realidad ocurre es que aunque si existe capacidad de autogestión en las experiencias, ésta se ha focalizado en líderes de las mismas, participantes con experiencia o líderes en desarrollo. Además de que durante, se ejecutaron proyectos y programas de entes de apoyo en los territorios, los participantes fueron acompañados por estas organizaciones/instituciones para la realización de gestiones frente a entes externos a la experiencia y al territorio. En los casos en que los entes de apoyo, por diversos motivos,

han dejado de trabajar con las experiencias exitosas, se ha observado una disminución en las actividades autogestionarias.

En el Gráfico 2, se aprecia como el criterio de sustentabilidad ambiental, representado con líneas rojas, es el que más se aproxima a la calificación máxima de criterios, que es 20 puntos, ubicándose en el borde externo. En cambio, autogestión que es una de las debilidades de las experiencias, y uno de los criterios de baja calificación, presenta un comportamiento de constante acercamiento al centro del gráfico, donde se ubican las calificaciones más bajas. Este gráfico radial muestra también los puntos críticos de cada una de las experiencias exitosas, respecto a los criterios.

La Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales, además de facilitar el instrumento de calificación (el cual fue adaptado para su aplicación en la presente investigación), ofrece también, una clasificación para niveles de desarrollo de organizaciones, de acuerdo al cumplimiento de características que en ésta se han establecido (ver Anexo 7).

Al tratar de realizar dicha clasificación en el conjunto de experiencias seleccionadas (de acuerdo a criterios establecidos en la metodología de la guía, antes presentada), se encontró, que las experiencias que se encuentran Consolidadas son: Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva, Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino, y Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina.

La experiencia que actualmente, se encuentra en Vías de Consolidación es la Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas. En Proceso de Desarrollo, están: Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, Programa de Campesino a Campesino en San Ramón, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras, Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, y Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca. La categoría en Formación, incluye: Centros Ecoturísticos y Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Sin embargo, es necesario reconocer, que este instrumento y clasificación posee un fuerte componente, en su medición, de desarrollo empresarial y estructura organizativa. No posee

enfoque social, de género o ambiental en su clasificación para valoración; aunque sí lo haga en el instrumento, es decir, en la guía de calificación. Debido a situaciones como éstas y algunas inconsistencias, es que se realizó la adaptación.

9.1.1.2.1.5 Alianzas estratégicas, trabajo en grupos o redes locales en la experiencia exitosa

Bolaños (1999) define organizaciones como una respuesta del ser humano a una necesidad o interés común. Se definen como entes vivos, concretos formados por individuos que se comunican, interactúan, viven procesos organizacionales y perfeccionan sus capacidades para el logro de sus fines.

“Ciudadanos e instituciones tienen sentido en tanto se organizan en redes que facilitan la interacción. El tipo de organización en red siempre ha estado presente en la historia. Las redes pueden entenderse como relaciones entre individuos, entre organizaciones, entre instituciones y su carácter depende en gran medida de los propósitos que tienen” (Solarte, 2005).

Después de analizar el éxito de las experiencias, y definiciones de grupos y redes necesarios para conocer si ha existido y existe actualmente, la articulación de las mismas con actores locales, no sólo como parte de la caracterización, sino de cara a identificar vínculos, que permitan la construcción de la Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa.

Tabla 5. Alianzas con organizaciones/instituciones, trabajo en grupos y redes locales, organizaciones operando en el territorio

Experiencias exitosas	Organizaciones/ instituciones/ fundaciones con las que la experiencia ha realizado alianzas	Organizaciones/ instituciones/ fundaciones operando en el territorio
Cooperativa Ríos de Agua Viva	ADDAC, Alcaldía Municipal de Rancho Grande, Comité Municipal, Save the Children, Movimiento No a la Minería en Rancho Grande, del cual es protagonista, desde el trabajo con ADDAC	Save the Children, CESESMA, Movimiento Comunal, actores locales: IDR, MAGFOR, INTA. Con crédito FDL.

Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, sub-cuenca del río Kaulapa	Asociación de Mujeres, MINSA (brigadistas de salud), ODESAR, Red de CAPS.	Movimiento Comunal, Visión Mundial, UNAG, en instituciones como el INTA, MAGFOR y casi todos los socios trabajan con ellas.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC.	Instituciones del Estado, Casa del Niño, CEPAD, Movimiento Comunal, Visión Mundial, UNAG.	Instituciones del Estado, Casa del Niño, CEPAD, Movimiento Comunal, Visión Mundial, UNAG.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras (COOPACME R.L).	Red “Chavelita Castro”, Planta Hidroeléctrica Santa Bárbara, SWISSAID, FUMDEC, Cooperativa Hermanos Rivas, Red de Mujeres Contra la Violencia.	CARE, UNICEF, CICBATA SWISSAID, MAGFOR y el Grupo (Red) Chavelita Castro de FUMDEC
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional.	CONAGAN, CRS, Hambre Cero, ADDAC, MEFCCA, FONDEAGRO, COSUDE, Centros Escolares locales.	ADDAC, CONAGAN y CRS (Cáritas Diocesanas), CATIE, INTA,
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur.	Donantes: FDH y Luxemburgo, TROCAIRE, Unión Europea, Vientos de Paz, PRODESSA, Alcaldía Municipal de San Ramón, algunos participantes trabajan también con ODESAR.	PRODESSA, ADDAC, PMA, UCA, ODESAR, PRESTANIC, ODESAR.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT)	MEFCCA, CAPS, y PROGRESA.	Sólo PROGRESA que también trabajan con ella y Visión Mundial e instituciones del gobiernoy agroservicios,
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	CATIE, CECOCAFEN, Alcaldía Municipal, Red Latinoamericana de Comercio Justo, UNAN (en algunas oportunidades).	Sólo CATIE, actualmente; Alcaldía, MAGFOR, PROCAVAL con Crisol café, proyecto de cooperativa Esperanza con Arroz seco. ADDAC, Save the Children, AgroInternacionales, Acción Medica e instituciones del Estado.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	UNAN, Comunidad indígena, Alcaldía, Red Grupo Tierra, Red GESCON, alianzas con UNAN, UCA, ABCF, Movimiento Comunal, ICIDRI, PRODESSA, MEFCCA, Veterinarios sin Fronteras, AMUPNOR, Alcaldía de Matagalpa, INTA y productores y otros actores.	PCaC, ODESAR, Movimiento Comunal, PRODESSA, CARE, Cáritas, ACORDAR, Sueños Realizados, UCA, FENACOOOP, cooperativas.

Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	Grupo Guardabarranco, INTUR, MARENA.	Colectivo de Mujeres, Alcaldía Municipal.
Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa	CAPS, CATIE, INTA, MARENA, MAGFOR, MINED, MINSA, INAFOR, UNAN, Alcaldía Municipal a través de DIMGARENA, Policía Nacional, Ejército, medios de comunicación y comunitarios, Gabinete de la Familia, Comunidad y Vida, Comité de padres de familia.	Alcaldía, UNAN, Policía Nacional, MINED, Colectivo de Mujeres, Movimiento Comunal, PRODESSA.
Cooperativa Cacaotera La Campesina	Café Soluble, Ritter Sport, otras cooperativas de la zona, redes de productores de cacao.	Ayuda en acción, COSUDE, ADDAC

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Todas las experiencias exitosas, a lo largo de sus años de existencia, han trabajado con diversas organizaciones o instituciones, desde instituciones estatales, ONG's, grupos comunitarios, empresas comercializadoras, donantes, gobierno municipal; para alcanzar sus objetivos, deseos de colaboración, búsqueda de beneficio mutuo, o por motivos de investigación, experimentación y creación de metodologías de aprendizaje.

Ha habido articulación entre actores pues, aunque varias de las experiencias en estudio no forman parte de redes locales, de manera oficial, si tienen relaciones comerciales o de trabajo con instituciones/organizaciones tanto a nivel local, nacional como internacional; la mayoría de trabajo en grupo, redes y establecimiento de alianzas ha sido de manera informal. Esto permite reconocer que han existido arduos procesos de construcción de capital social en las experiencias; lo cual podría ser un fuerte determinante del éxito, pues es el elemento que ha facilitado muchas actividades, el desarrollo de demás capitales propuestos en la Teoría de Medios de Vida Sostenible, y también ha permitido la existencia de sostenibilidad de las experiencias a través del tiempo.

Otra situación frecuente, es que algunas organizaciones exitosas en el territorio, han colaborado con más de una experiencia; por ejemplo PRODESSA con las experiencias de UCOSD y UMOYS. Ya ha existido acercamiento por parte de una experiencia exitosa, con otra institución que posee experiencia exitosa; por ejemplo, en la finca modelo en Seguridad Alimentaria ha habido intercambio de experiencias de productores de ADDAC, entre ellos, los de la cooperativa Ríos de Agua Viva. En otras ocasiones el territorio donde

se desarrolló una experiencia, y el capital social formado, hace que sean atractivos para una organización exitosa, como es el caso del Manejo Comunitario Integrado de la Microcuenca Jucuapa, donde se implementó el programa de Cogestión Adaptativa de Cuencas; y que según los líderes comunitarios, los procesos organizativos ha llamado la atención de PRODESSA, quien ahora está realizando esfuerzos para trabajar en este lugar; así mismo, CATIE está iniciando labores en la Cooperativa Augusto César Sandino. Algunas experiencias que se han destacado por articularse con un mayor número de organizaciones o instituciones, han sido: Manejo Integrado de Microcuencas en Jucuapa y el de Familia Modelo en Seguridad Alimentaria, en Compasagua, Muy Muy; junto al Modelo de Organización y Gestión Campesina de UCOSD y PCaC en San Ramón (ver Tabla 5).

Otro hallazgo, es que los integrantes de una experiencia exitosa, participan y trabajan con otras organizaciones/instituciones, además de la que promovió la experiencia; aunque la experiencia como tal, no posea alianzas o trabaje con ellas oficialmente.

También existe en el territorio en que desenvuelve la experiencia, una serie de organizaciones/instituciones/fundaciones/asociaciones, aunque no necesariamente la experiencia trabaje con ellas (ver columna 3, de Tabla 5). Por ello, podrían considerarse aliados estratégicos potenciales, que podrían facilitar la consecución de objetivos comunes y futuros, trabajando de manera sinérgica. Un elemento facilitador de esto, es el hecho de que en reiteradas ocasiones, algunas de la organizaciones que realizan esfuerzos en las comunidades de influencia, son organizaciones que han impulsado experiencias exitosas en otro territorio; lo que significa que además de tener características e intereses similares; ahora que saben que forman parte de esta sistematización, propuesta de Ruta Turística y que ha habido interacción entre líderes, pueden tener mayor voluntad e interés en interactuar y colaborar.

9.1.1.2.1.6 Número de participantes/asociados de la experiencia exitosa

Los asociados o participantes, son quienes le dan vida y hacen posible la existencia de cada una de las experiencias y en conjunto con las organizaciones han generado el éxito

alcanzado. La Tabla 6 presenta el número aproximado de asociados(as)/participantes de cada experiencia.

Tabla 6. Número de asociados(as)/participantes de experiencias exitosas

Experiencias exitosas	Número de asociados(as)/participantes
Cooperativa Ríos de Agua Viva	492 socios, después de revisión: 318 actualmente.
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	En el modelo, más de 220 familias, 52 de ellos en la cooperativa en formación.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Más de 1,000 personas, más de 550 familias.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	37 socias
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Entre 12 y 15 productores (as) y sus familias.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	1,523 mujeres asociadas
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT).	43 socios
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	92 socios (as)
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	579 socios (as)
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	15 participantes directos, 7 beneficiarios, 3 familias.
Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa	63 comunitarios en estructura organizativa, aproximadamente 800 personas, en general. En CAPS participan 126 personas.
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	426 socios(as), 322 después de actualización

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas y entrevista a representantes de instituciones/organizaciones

La diversidad de tipo, tema, objetivos, años de trabajo, recursos y otras características, de cada experiencia como macro unidad de estudio, hacen que varíe el número de integrantes, desde 3 familias, 7 beneficiarios y 15 comunitarios, en total, integrados en el desarrollo de Centros Ecoturísticos y 15 productores del Modelo de Seguridad Alimentaria y Nutricional, hasta 1,523 mujeres organizadas en la UMOYS.

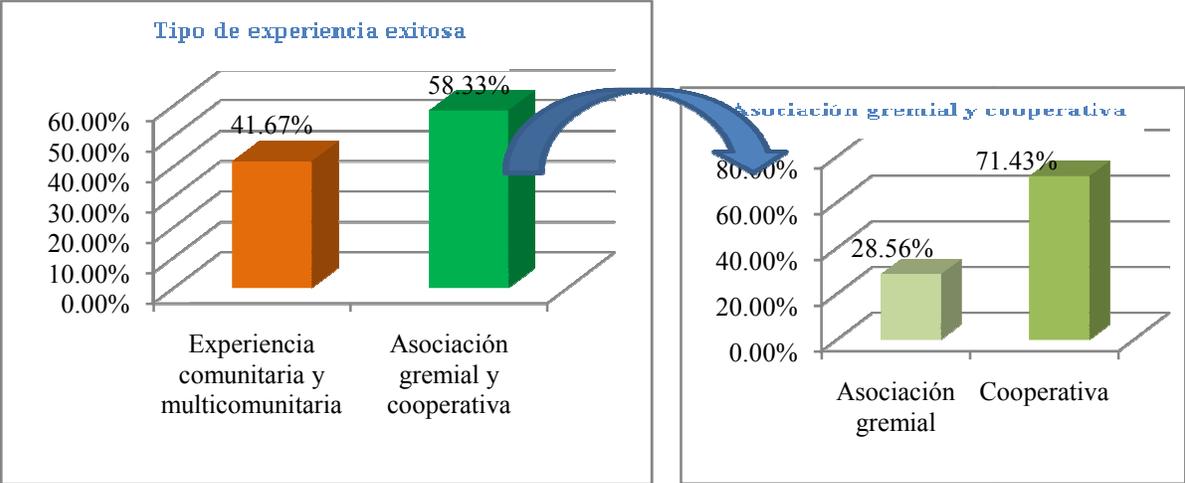
Pero esta característica, no debe de ser valorada como positiva o negativa, porque si las organizaciones y experiencias han logrado éxito con el número de integrantes que posee, ha sido por factores diversos, en muchos casos porque así se estableció en el plan de trabajo inicial, o por cambios emergentes, necesidades individuales o colectivas, motivación e

interés, políticas y estrategias internas, metodología empleada, problemas socioeconómicos, entre otros. Lo que es en realidad interesante, es que, hasta la fecha han logrado trabajar con un determinado número de participantes, y que esto es eventualmente, un factor de éxito.

9.1.1.2.1.7 Tipo de experiencia exitosa

En la fase de identificación y caracterización, se pretendía conocer qué tipo de experiencias son las que están teniendo mayor éxito. Se consideraron dos tipos: experiencia comunitaria (incluyendo las multicomunitarias) y asociaciones gremiales y cooperativas.

Gráfico 3. Tipo de experiencias exitosas y estructura de la categoría asociación gremial y cooperativa



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas y entrevista a representantes de instituciones/organizaciones

Se encontraron diversos tipos de experiencias, pero se trató de agruparlas en las categorías antes señaladas. Ante esto, “la heterogeneidad plantea un reto para la definición de políticas públicas en su desarrollo y fortalecimiento y a diferenciar los instrumentos, según características y nivel de desarrollo” (Baez, 2010).

Se encontró mayor número de asociaciones gremiales y cooperativas, que experiencias comunitarias y multicomunitarias: exactamente 5 experiencias comunitarias y multicomunitarias (Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas, Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca) y 7 asociaciones gremiales y cooperativas, específicamente 5 cooperativas (Cooperativa Ríos de Agua Viva, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras “COOPACME”, Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas “COOPRAHORT”, Cooperativa de Productores de Café “Augusto César Sandino” y Cooperativa Cacaotera “La Campesina”) y dos asociaciones gremiales: Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio –productores de granos básicos- y Programa de Campesino a Campesino -productores agropecuarios).

Como se puede apreciar en el lado derecho del Gráfico 3, la categoría Asociación Gremial y Cooperativa, es la de mayor ponderación. Al analizar su estructura interna, se aprecia que se divide en las dos subcategorías antes mencionadas; predominando la existencia de cooperativas, pues son 5 las encontradas, frente a 2 organizaciones gremiales.

Sin embargo, en términos porcentuales, debido a que se incluye en el estudio un pequeño número de experiencias, la diferencia entre una y otra categoría, es pequeña. Se observa que la subcategoría cooperativa, es la que mayor ponderación posee. Pero si se realizara el ejercicio de desagregar la categoría Asociación Gremial y Cooperativa y se elaborara un sólo gráfico, se apreciaría que ambas categorías (tanto Experiencia comunitaria y multicomunitaria, como la nueva categoría Cooperativa), poseen el mismo porcentaje, ya que cada una incluye 5 experiencias exitosas.

Otro dato interesante es que al menos dos de las experiencias comunitarias y multicomunitarias, han manifestado (a la fecha de realización de entrevista) estar haciendo gestiones para constituir una cooperativa en la experiencia exitosa. En las experiencias, que legalmente ya operan como cooperativa, los entrevistados expresaron que decidieron constituirla debido a que necesitaban una figura legal para sus gestiones, proyectos, satisfacción de necesidades sociales, personales, productivas, mejorar situación socioeconómica en sus comunidades, como una forma de buscar sostenibilidad no sólo

económica sino organizativa, al terminar un proyecto o etapa de la experiencia; entre otras razones.

9.1.1.2.1.8 Alcance geográfico y zonas de influencia de las experiencias exitosas

Otra característica político-institucional, relevante, es la zona de influencia, de cada una de las experiencias exitosas, y por ende, su alcance geográfico. Ésta determina y explica muchas de las características socioeconómicas y ambientales. Para la consecución del objetivo aplicado de la elaboración de propuesta de Ruta del Conocimiento como producto turístico, es clave, ya que es uno de los elementos a tomar en cuenta para el diseño de paquetes turísticos, oferta en general y para la etapa de encadenamiento estratégico y/o con diversos actores.

Se consideraron inicialmente las categorías: Finca, Familiar, Comunitaria y Multicomunitaria. Después de la realización de la primera fase (identificación y selección), se anularon las categorías: Finca y Familiar, quedando únicamente, las de Comunitaria y Multicomunitaria.

Tabla 7. Alcance geográfico de las experiencias exitosas

Organización/ institución	Experiencias exitosas	Zonas de influencia	Alcance geográfico
ADDAC	Cooperativa Ríos de Agua Viva	Aproximadamente 29 comunidades del Municipio de Rancho Grande.	Multicomunitaria
ODESAR	Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	7 comunidades de la subcuenca del Río Kaulapa, municipio de Esquipulas: Cerro El Padre, Pita Arriba, Pita Abajo, Cinta verde, La Danta, San Francisco, El Barro.	Multicomunitaria
UNAG	Programa de Campesino a Campesino, PCaC	13 comunidades del municipio de San Ramón: Cerro Grande, El Horno (sector I y II) El Jícaro, La Bailadora, La Corona (Yasica Sur), San Pedro, San Pablo, Trentino Obrero, Monte	Multicomunitaria

		Grande, Buena Vista, Mil Bosque, Guadalupe, Yúcul. También integra territorio de cooperativas, entre ellas: la Cooperativa Ramón García.	
FUMDEC	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras (COOPACME)	7 comunidades del municipio de San Isidro: Agua Fría, La Unión, Soledad de la Cruz, Santa Rosa, El Jocote, Santo Domingo, Los Rivas y están en proceso de integración 2 comunidades más.	Multicomunitaria
INTA	Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	La comunidad Compasagua Abajo, del municipio de Muy Muy.	Comunitaria
PRODESSA	Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	26 comunidades de la comarca Yasica Sur, en el municipio de San Ramón: Amancia, Grecia, San Antonio, Los Pinos, La Corona, El Carmen, Enredo, La Ceiba, Ilapo, Libico, Lima-Limones, Santa Teresa, Santa Martha, Monte Cristo, Escondido 1, Escondido 2, Las Delicias, Pacayona, El Roblar, Cornuvia, San José-Cuyú, Yayule I, Yayule II, Verapaz, Chocolata, San Martín.	Multicomunitaria
MEFCCA	Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	2 comunidades: Carreta Quebrada del municipio de Sébaco y Las Delicias del municipio de Darío.	Multicomunitaria e intermunicipal
CECOCAFEN	Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	9 comunidades en el Tuma-La Dalia: Aguas Amarillas II, Tapasle, Guapotal, Guapotal Central, Fila Grande, El Consuelo, El Socorro, Río Negro.	Multicomunitaria
UCOSD	Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Aproximadamente 13 comunidades de la cuenca del río Cálico, San Dionisio: Pueblo Viejo, Samulali, El Chile, Piedra Colorada, Zapote, Zarzal, Carrizal, Los Limones, El Carrizo, San Cayetano, Susulí, El Jícaro, Guadalupe, actualmente Wilbuse.	Multicomunitaria
MARENA	Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	3 comunidades del municipio de Matagalpa: Las Cañas, principalmente, aunque también se capacitó a participantes de La Estrellita y Cerro Frío.	Multicomunitaria
DIMGARENA	Manejo Comunitario Integrado de	En total, 9 comunidades: 8 de la subcuenca Jucuapa en el municipio de Matagalpa: Nuestra Tierra, Las	Multicomunitaria e intermunicipal

	Microcuencas Jucuapa	Mercedes, El Ocotal, Ocote Sur, Jucuapa Centro, Jucuapa Occidental, Jucuapa Abajo, Limixto; y 1 comunidad del municipio de Sébaco.	
	Cooperativa Multifuncional La Campesina	32 comunidades de los municipio de: Matiguás, Muy Muy, Río Blanco, 2 comunidades de Paiwas (RAAN).	Multicomunitaria e intermunicipal-interdepartamenta 1

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas, entrevista a representantes de instituciones/organizaciones y documentos facilitados por organizaciones y experiencias.

La mayoría de experiencias, posee una amplia zona geográfica de trabajo o “radio de acción”. Predominan las experiencias multicomunitarias, incluyendo dos con labores intermunicipales, lo cual muestra articulación a mayor escala. Sólo se encontró una experiencia que ha realizado esfuerzos para inclusión de comunidades, fuera del departamento, es el caso de la Cooperativa La Campesina, con dos, en de la Región Autónoma del Atlántico Norte; lo cual obedece a su estrategia comercial, pues al expandir su área de trabajo, obtiene mayores socios proveedores de cacao; como es conocido, esta Región se ubica en la zona del país que presta condiciones óptimas para el desarrollo de dicho cultivo y máxima productividad.

Las 12 experiencias seleccionadas, incluyen 13 municipios del departamento y uno de la RAAN; por lo que el conjunto de experiencias y la Ruta a proponer aglutina directa o indirectamente, aproximadamente 151 comunidades en total.

De la matriz anterior (Tabla 7), se puede concluir que nuevamente existe divergencia entre experiencias, en cuanto a alcance geográfico, pues mientras existe una experiencia que abarca una sola comunidad (Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional), en el otro extremo, se ubica La Cooperativa La Campesina con 32 comunidades. El promedio general de comunidades por experiencia es de 12.

Esta característica, es la que hace posible la riqueza presente en la propuesta de Ruta del Conocimiento, en construcción, pues el factor geográfico, determina la variedad de climas,

biodiversidad, atractivos naturales, diversidad cultural, actividades productivas, entre otros aspectos a ofertar.

9.1.1.2.1.9 Áreas de trabajo de las experiencias exitosas

En el marco de la caracterización de las experiencias, uno de los ejes, fue en cuanto a las áreas (temáticas)de trabajo de las mismas, ya que era necesario saber, a qué se están dedicando estas experiencias, cuál es su quehacer, su enfoque de trabajo, analizar si un área en particular era el factor común entre ellas.

La Cooperativa Ríos de Agua Viva, el Modelo de Desarrollo Integral,Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD y la Cooperativa Cacaotera La Campesina, son las experiencias que poseen áreas de trabajo más diversificadas, ya que cumplen con casi todas las propuestas; incluso UCOSD agregó el área de Valor Agregado, en su caso particular.

Las áreas de mayor incidencia, fueron: Desarrollo Organizacional y Asistencia Técnica, seguido de Agronegocios. Esto reafirma resultados obtenidos en otros acápite, sobre la importancia de la organización comunitaria y el acompañamiento brindado por las organizaciones/instituciones como factores transversales en el éxito de las experiencias. El área de Agronegocios no podría faltar, debido a que las experiencias en su totalidad se han desarrollado en ambiente rural, y como es señalado en caracterizaciones sobre el sector rural en Nicaragua, la agricultura es la actividad principal, y al ubicarse en el sector primario, es generadora de otras de considerable importancia.

El área desarrollada por un menor número de experiencias es ecoturismo y turismo en general. En el grupo focal y taller para la realización de propuesta de la Ruta del Conocimiento, como producto turístico formal, se constató que aunque como experiencia exitosa, no se ha desarrollado esta área, si existe experiencia de sus participantes tanto a nivel individual como organizacional/institucional, lo cual puede ser un importante elemento facilitador. Sin embargo, es por el hecho de que la gran mayoría de las experiencias aún no hayan desarrollado el turismo, ni en sentido limitado, ni con un

enfoque más holístico, integral; como una actividad complementaria, generadora de ingresos, conocimiento, vivencias; es donde la Propuesta de Ruta del Conocimiento dará un significativo aporte.

La única experiencia que lo ha realizado es Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas, en la cual, tal como su nombre lo indica, se desarrolló esta actividad, porque éste era su objetivo central (ver Tabla 8).

Otro hallazgo importante, es que aunque para esta sección varias experiencias afirmaron haber trabajado en el área de investigación y negocios de tecnologías, en la discusión de apartados siguientes, así como en la aplicación de otros instrumentos, se obtuvo que en realidad son muy pocas, las que en realidad la han desarrollado, sobre todo en investigación. Las experiencias que más han participado y desarrollado investigaciones han sido: la Cooperativa Ríos de Agua Viva, Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD, Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa, Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino.

La Tabla 8, refleja las áreas en que han trabajado cada una de las experiencias exitosas seleccionadas.

Tabla 8. Áreas de trabajo de las experiencias exitosas

Experiencia Exitosa	Áreas de trabajo de la experiencia							
	Asociatividad	Agronegocios	Ecoturismo	Emprendimiento con jóvenes rurales	Desarrollo Organizacional	Asesoría Técnica	Investigación y negocios de tecnología	Otras
Cooperativa Ríos de Agua Viva	X	X	X	X	X	X		
Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible	X	X		X	X	X	X	
Programa de Campesino a Campesino, PCaC		X		X	X	X		
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	X	X		X	X	X		
Familia Modelo en SAN					X	X	X	

Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	X				X	X	X	
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	X	X	X		X	X	X	
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	X	X		X	X	X		
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	X	X		X	X	X	X	X
Centros Ecoturísticos en la Comunidad Las Cañas		X	X	X	X	X		
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	X	X			X	X	X	
Cooperativa La Campesina	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas.

9.1.1.2.1.10 Situación legal de las experiencias exitosas

También se pretendió conocer la situación, más que legal, de formalización, de las experiencias exitosas.

Gráfico 4. Situación legal de las experiencias



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Se encontraron experiencias formales e informales en igual proporción, con 50% para cada categoría. Si se recuerda el acápite de “Tipo de experiencias exitosas” se recordará que predominaba la categoría de “Asociación Gremial y Cooperativa”, justamente ésta es la

explicación para comprender el grado de formalidad e informalidad dentro del conjunto de experiencias, debido a que 5 son cooperativas, las cuales se rigen por la Ley N° 499: Ley General de Cooperativas, aunado a la existencia de una ONG, no sólo como organización/institución, sino como experiencia, como tal, la cual es Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD, regida por la Ley N° 147: Ley General Sobre Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. Las 6 experiencias restantes son experiencias comunitarias, o de hecho, quienes a pesar de poseer órganos específicos en su estructura organizativa no operan bajo ninguna figura jurídica en particular.

Cabe señalar que en algunas experiencias éste hecho -no poseer figura legal- es considerado por representantes institucionales y comunitarios, como un factor de éxito, tal es el caso de UMOYS y el PCaC en San Ramón; sin embargo, se ha analizado que en otras experiencias, el no poseer figura jurídica, ha sido una limitante para la sostenibilidad de las experiencias tanto financiera, como a través del tiempo, tal es el caso de Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas, quienes por autodeterminación afirmaron estar realizando gestiones (al momento de realizar entrevista) para la constitución de una cooperativa. La experiencia de Modelo de Desarrollo integral, decidió dar el salto, hacia la conformación de una cooperativa, sin embargo por su reciente surgimiento y diversos motivos, la experiencia la constituye el modelo y no la cooperativa. Las experiencias de Familia Modelo en SAN y Manejo Integrado de Microcuenca Jucuapa, no operan bajo ninguna figura jurídica; en el caso de la primera experiencia debido a que han trabajado bien como grupo, en relación directa y constante con INTA, porque incluye un reducido número de productores y están trabajando con varios proyectos de ONG también; en el caso de la experiencia de Jucuapa, existe cooperativa en el área de influencia, pero no es propia de la experiencia, el tema de la sostenibilidad y sustentabilidad, aún pueden ser asignaturas pendientes porque aunque los CAPS están constituidos formalmente, legalmente y operan adecuadamente, se ha perdido en cierto grado el enfoque de cuenca por parte de los comunitarios y aunque a nivel comunitario si existen coordinación, no es así a nivel del grupo gestor general de la subcuenca: Comité de Cuenca.

9.1.1.2.1.11 Normativas y documentos que posee la experiencia exitosa

Como parte del análisis de la institucionalidad en las experiencias, se identificaron algunos elementos de ésta. Recuérdese que las instituciones, desde el enfoque de North (1993), son las reglas del juego en una sociedad determinada, es decir, las limitaciones que han sido establecidas por los individuos sociales y que regulan la interacción entre seres humanos.

North, uno de los principales teóricos en el tema de instituciones “distingue entre instituciones formales e informales, y analiza el modo en que estas se aplican y evolucionan. Las instituciones formales, comprenden las leyes, los reglamentos y los procedimientos gubernamentales, mientras que las informales, incluyen las ideas, creencias, las actitudes y los valores de las personas, o sea la cultura de una sociedad determinada” North, citado por Pulido, Díaz, & Hernández, (s/f).

Un indicador considerado en este estudio, fue la existencia de normativas y documentos que posee la experiencia exitosa, tanto en las de carácter formal como informal. Entre los mencionados, figuraron: Estatutos, Plan Operativo Anual, Plan Estratégico, Normas de Procedimiento Administrativo y Reglamento Interno. Los entrevistados también poseían la opción de mencionar otra, existente y que probablemente no se incluyera en la lista (ver Tabla 9).

El principal hallazgo, fue que el tipo de normativa o documento con mayor presencia en las experiencias fue: Reglamento Interno, el cual supuestamente existe en 11 experiencias, a excepción de la Cooperativa de Productores de Café: Augusto César Sandino, cuyos líderes afirmaron que la realización de éste estaba en proceso. Las siguientes categorías en orden mayoritario o descendente, fueron: POA y Estatutos, en 8 y 7 experiencias respectivamente. La mitad de las experiencias poseen Normas de Procedimiento Administrativo y sólo 5 experiencias poseen Plan Estratégico.

Las experiencias con mayor número de normativas y documentación son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras, Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD, Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina.

Se puede deducir entonces, que las experiencias de carácter formal, y que poseen personería jurídica, son las que poseen mayor número de normativas y documentos

oficiales como base para el buen funcionamiento, buenas prácticas y procedimientos. Esto debido al tipo de organización/ institución y al tratarse mayoritariamente de cooperativas, es prácticamente obligatorio la existencia de este tipo de documentos y normas, no sólo para sus constitución y declaraciones constantes ante las instituciones competentes como el INFOCOOP, sino también, para la gestión de proyectos.

Tabla 9. Normativas y documentos en experiencias exitosas

Experiencias Exitosas	Normativas y documentos en experiencias exitosas					
	Estatutos	POA	Planes Estratégicos	Normas de Procedimiento Administrativo	Reglamento Interno	Otras
Cooperativa Ríos de Agua Viva	X	X	X	X	X	Presupuesto, política de crédito, manual de funciones.
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible					X	
Programa de Campesino a Campesino, PCaC		X			X	
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	X	X	X	X	X	
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional					X	
Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur		X			X	
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT)	X			X	X	Manual de funciones y rueda de negocios
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	X	X	X			
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	X	X	X	X	X	Reglamento interno de cada servicio

Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas					X	
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	X	X		X	X	
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

9.1.1.2.1.12 Estructura organizativa de experiencias exitosas

La organización comunitaria y en las experiencias, fue uno de los primeros factores de éxito, elementos e indicadores encontrados, desde la fase de identificación y caracterización de la investigación.

Por ello fue necesario conocer la estructura de las mismas, órganos de gestión y canales para procesos de toma de decisiones y compartir responsabilidades.

Todas las experiencias seleccionadas poseen estructura organizativa con órganos de gestión y decisión; con espacios de participación (ver Tabla 10).

Tabla 10. Estructura organizativa de experiencias exitosas

Experiencia Exitosa	Estructura organizativa de las experiencias exitosas
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de Educación.
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	Equipo técnico de ODESAR, promotores comunitarios, promotores grupales, participantes comunitarios.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Coordinación Municipal de la UNAG, Junta Directiva, Promotores Comunitarios que trabajan con Grupos de Productores.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres	Asamblea General de Asociadas, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de

Emprendedoras R.L	Educación.
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Promotora del INTA, 2 Promotores Comunitarios, Familia Modelo en SAN, productores comunitarios.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur	Junta Directiva, Consejo Ejecutivo, Consejo Ampliado, Consejo de Comunidad, Asamblea General de Asociadas.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT).	Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de Educación, Comité de Abastecimiento.
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de Educación.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Asamblea General de Asociados, Consejo Directivo, Consejo de Administración, representantes comunitarios.
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	Comité Colaborativo y participantes comunitarios.
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	Comité Ejecutivo de Cuencas, Comité Locales de Cuenca, Comité de Agua Potable, Consejos del Poder Ciudadano.
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de Educación.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Debido a la variedad de experiencias seleccionadas, clasificación y características diferenciadas; existen también diversos tipos de estructura organizativas, ante las que predominan las propias de cooperativas, (establecidas en la Ley General de Cooperativas: Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Crédito, Comisión de educación). Algunas experiencias con estructura innovadora son: UMOYS, que garantiza la representación de todas las comunidades incluidas y Manejo Integrado Comunitario de Microcuencas, quien ha logrado la articulación de diferentes actores sociales para cogestión desde el Comité Ejecutivo de Cuencas; así como la representatividad de comunidades y funcionalidad con otras estructuras locales como Comité de Agua Potable y Saneamiento y Consejos del Poder Ciudadano. El PCaC, también lo ha realizado, ya que debido a su metodología de participación horizontal, contraria a jerarquización, no posee estructuras tradicionales y también promueve participación comunitaria.

9.1.1.2.2 Características ambientales de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

Esta subvariable incluye los indicadores: actividades realizadas para la sustentabilidad ambiental, tipo de sistema de producción, principios agroecológicos, tipo de sistema de producción según el grado de diversificación productiva, sistema de producción según actividad, áreas protegidas y extensión de áreas/unidades de producción en las experiencias exitosas.

9.1.1.2.2.1 Actividades realizadas para la sustentabilidad ambiental

“Sustentabilidad Ecoambiental que dice relación con la naturaleza y el ambiente construido y/o modificado por la intervención humana” (Elizalde, 2003).

Una experiencia exitosa, particularmente en los momentos actuales, de crisis múltiples y crisis ecológica global, no podría serlo, si no incluye acciones para la sustentabilidad ambiental como parte integral de sí misma. Por ello uno de los criterios a considerar en la presente investigación es justamente este: Sustentabilidad ambiental, el cual se trató de reflejar y operacionalizar en la identificación de las experiencias, en características ambientales; siendo el primer indicador, las actividades para sustentabilidad ambiental.

Éste es uno de los indicadores más importantes, no sólo, porque muestra la diversidad, tipo de actividades realizadas y el número de éstas, sino, porque permite analizar y verificar la sustentabilidad señalada en la primera fase de investigación, la forma real en que se está logrando o no que la experiencia sea sustentable ambientalmente, la forma en que se está llevando a la práctica años y años de capacitación y gestión del conocimiento en esta temática.

Existe en realidad, una gran variedad de actividades implementadas, en las experiencias exitosas, para la sustentabilidad ambiental. En la Tabla 11, puede apreciarse, las descritas, por los líderes y lideresas de las experiencias exitosas.

Tabla 11. Actividades realizadas para la sustentabilidad ambiental

Experiencia Exitosa	Actividades realizadas para la sustentabilidad ambiental
----------------------------	---

Cooperativa Ríos de Agua Viva	“Elaboración de bocashi, cacao, café, compra de minerales para elaborar biofertilizantes, Bauberia para el control biológico, enmiendas de suelo para fertilización de cacaotal, certificación por Maya-Ser. Capacitaciones grupales para elaboración de sulfocalcio y biofertilizantes” (Rivas, 2014). “Se formaron directivas para protección del medio ambiente donde cada quien desempeña un cargo, se apoyan actividades de protección al medio ambiente, se han hecho jornadas de reforestación, se han plantado 50,000 árboles por comunidad” (Loasiga, 2014).
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	“Jornadas de limpieza, reforestación en terrenos y fuentes de agua, como quebradas; capacitaciones, en estas actividades la mayoría de participantes son jóvenes” (Bucardo, 2014). “Se retoman el lema del gobierno en vivir bonito, vivir bien, vivir limpio entre los socios y también en las asambleas se brinda charlas de mantener limpios los patios para evitar el dengue, no quemar en las parcelas y reducir el uso de químicos” (Martínez, 2014).
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	“Actividades de motivación, donaciones de plantas, herramientas, estímulo a productores solventes, se hacen reuniones, se discuten las problemáticas, caminatas para la protección del medio ambiente, pronunciamientos, denuncias, envío de cartas a la Asamblea Nacional, reunión con la Comisión de Medio Ambiente, visitas a áreas despalladas, jornadas de limpieza, reforestación, reciclaje, elaboración de mantas, hemos apoyado marchas con objetivos de protección al medio ambiente: No a la minería a cielo abierto, no a la compra de madera y sí a la reforestación; declaración de áreas protegidas, SAN, defensa de semillas criollas y acriolladas. A los productores se les brinda: herramientas, pequeños créditos para el mejoramiento de parcelas” (Rodríguez, 2014). “Sembrar plantas, reforestar cerca de fuentes de aguas, elaborar documentos con mensajes de protección al medio ambiente” (Poveda, 2014).
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras R.L	“La última vez, hace 6 o 4 meses solicitamos al MAGFOR, que brindara ayuda para implementar un vivero. Las plantas eran para iniciar y dar mantenimiento, se trabajó con mujeres organizadas” (Mendoza, 2014). “Se han hecho reforestaciones, limpiezas de carreteras con ayuda de maestros, estudiantes, comités y la institución, se brindan charlas para concientizar a la gente sobre el cuidado y respeto al medio ambiente” (Rivas, 2014).
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur	“Curvas a nivel, parcelas demostrativas, barreras vivas, barreras muertas, acequias, diques, se combina la teoría con la práctica, se ha trabajado con CATIE y CETA Baldovino” (Cruz, 2014). “Cuidar los árboles que están en las parcelas” (Soza, 2014). “Ir a la Alcaldía, denunciar despales, hacer tranques para evitar que saquen madera de las comunidades de la zona” (Pérez, 2014). “Se ha ido a la Alcaldía para evitar que un productor de la zona destruyera unas montañas y sacara maderas de ahí, se han hecho

	actividades de limpieza, y sembrado árboles a orillas de los ríos” (Duarte, 2014).
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT).	“Reforestación, limpieza, recolección de envases de agroquímicos” (González, 2014). “Recolección de envases, utilizar productos permitidos por el MAGFOR y el INTA, el uso de BPA, sistemas de goteo, barreras vivas y utilizaciones de plásticos especiales” (Gómez, 2014).
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	“En el trabajo con el mercado justo se exige lagunas para aguas mieles, manejo de café, de pulpa enterrada en hoyos, o desechos en general, para desechos de cocina, no utilizar insecticidas venenosos, cuidar el medio ambiente, no cazar, no emplear menores de edad, no talar, sembrar árboles maderables, cuidado de ríos y fuentes de agua” (Pava, 2014). “Se han dado capacitaciones a los productores, se han impulsado proyectos que incentiven a los productores” (Aldana, 2014).
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	“Programa de Planes de Finca, ahí se dice cuantos árboles se sembrarán. Si el productor cumple, se incentiva, se daba fomento en crédito”. (Moreno, 2014). “Se han implementados barreras vivas o muertas, transición del modelo producción monocultivos al diversificado, recuperar la agricultura campesina y recuperación de la tierra, dejar regenerar bosques. Se definieron estrategias para el uso adecuado de los recursos naturales. Como el relevo generacional en seres humanos, también la naturaleza necesita oportunidades para eso” (Úbeda, 2014).
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	“Habían reuniones en Santa Emilia con todos los comunitarios el 5 de junio para celebrar el día de La Tierra, también ha habido reforestaciones con plantas de laurel y han hecho jornadas de limpieza desde Santa Emilia hasta el Salto Escondido (Membreño, 2014). “Vigilancia constante, respecto a la propiedad privada, creación de baños públicos alejados del río, etc.” (Veizaga, 2014).
Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa	Han hecho reforestación, cuidado del medio ambiente y jornadas de limpieza en abril de cada año; el único problema en este aspecto son las personas que llegan de afuera de las comunidades a cazar” (López, 2014). “Reforestación, elaboración de 30 viveros pequeños, pero a nivel familiar” (Hernández, 2014).
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	“Compost, barreras vivas, fosas para desechos, bodegas para químicos, bodegas para granos básicos” (González, 2014). “Asociar cacao con árboles, el uso de sistemas silvopastoriles, reforestar cuencas de ríos” (Chavarría, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

En estas actividades figuran algunas en relación directa al medio ambiente, otras, de prevención, mitigación, gestión y de educación ambiental. En algunas ha destacado la participación comunitaria más que en otras. También es observable como algunas lo han integrado, para mejorar problemas en: salud, y de carácter social, como organización

comunitaria, relevo generacional, el trabajo infantil, por ejemplo. Igualmente destaca la responsabilidad, solidaridad y convergencia de ideologías entre experiencias, en el caso de apoyo de participantes del PCaC al Movimiento No a la Minería en Rancho Grande, el cual afecta a socios y socias de la Cooperativa Ríos de Agua Viva.

En mayor o menor escala, todas las experiencias coinciden en la realización de actividades ambientalmente sustentables, lo cual es un factor a favor de la articulación de las mismas y estandarte para la realización efectiva del producto turístico mencionado.

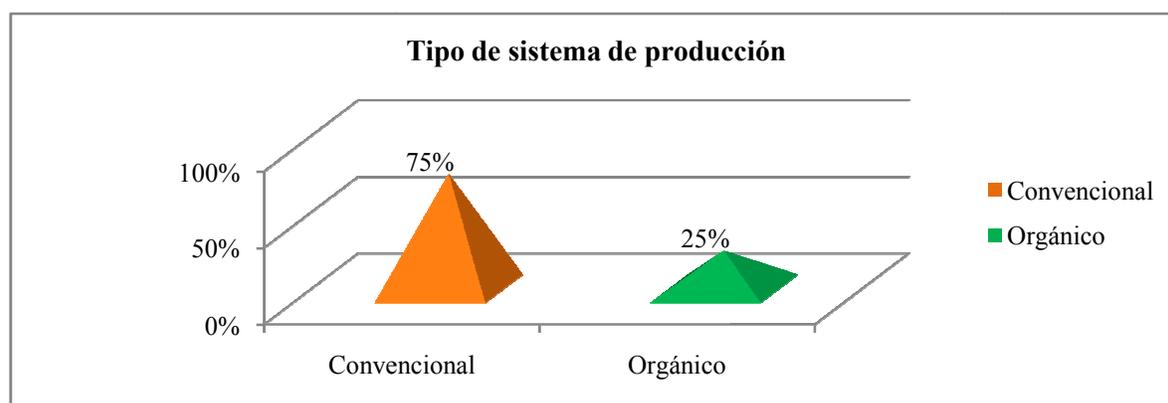
En secuencia, se pretendía conocer y caracterizar los sistemas de producción en cuanto a: la convencionalidad del mismo, diversificación productiva y principales actividades; lo cual se desarrollará a continuación.

9.1.1.2.2.2 Tipo de sistema de producción orgánico vrs convencional

Para la realización de caracterización de los sistemas, es básico, recordar su definición; Laffelar, citado por Zúñiga, (2011) establece, que es un conjunto de elementos complejos, organizados, dinámicamente, unidos, pero a la vez interdependientes, para cumplir objetivos a fines. Específicamente, un sistema de producción agropecuario y forestal, es la forma en que el productor(a), organiza la utilización de su recursos, también, para la consecución de objetivos y satisfacción o realización de necesidades; desde luego, condicionado por factores externos de carácter socioeconómico y ecológico.

En este estudio, se pretendió catalogar las experiencias, según su pertenencia al sistema de producción orgánico o convencional, lo cual se puede observar en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Tipo de sistema de producción orgánico vrs convencional



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

El tipo de sistema de producción predominante en las experiencias, es convencional, y el 25% afirma que el sistema de producción es orgánico, correspondiente a 3 experiencias, lamentablemente no lo son en su totalidad, ya que siempre varios productores, integrantes de las mismas, prefieren el sistema convencional.

Cabe destacar que de estas 3 experiencias con sistema de producción orgánico, 2 (Cooperativa Ríos de Agua Viva y Cooperativa La Campesina) se han visto motivadas a desarrollarlo, debido al enfoque de sus entidades de apoyo y a que se dedican principalmente a la producción de cacao y poseen un comprador fijo, que ofrece un mejor precio para cacao orgánico. La otra experiencia es el PCaC en San Ramón, el cual realiza constantemente y en muchos otros territorios esfuerzos por promover producción orgánica y el rescate de semillas criollas y acriolladas, formación de bancos de semillas comunitarias como ejes centrales integrados. Es debido señalar que, estas tres experiencias, además de producción orgánica en general, promueven la práctica de técnicas y principios agroecológicos.

Los líderes comunitarios también explicaron, que en ocasiones si han desarrollado sistemas de producción orgánica, pero se encuentran con la limitante de que no existe o no conocen un mercado específico para sus productos, específicamente compradores directos, no existe educación para consumidores en esta temática; en otras ocasiones lo han realizado durante la ejecución de algunos proyectos, que se enfocaban en producción orgánica y que habían articulado a un comprador específico, pero al finalizar el proyecto y el acuerdo comercial, también lo hizo la motivación de productores. Un elemento común es que los productores no implementan el sistema de producción orgánico, debido a que cuando lo experimentaron, no obtuvieron los rendimientos esperados, entre otros argumentos.

En las experiencias donde las participantes son mujeres en su totalidad: UMOYS y COOPACME, donde existen serias limitantes como acceso a tierra (en el caso de la primera, la mayoría son trabajadoras de fincas agrícolas de la zona y en la segunda, un amplio porcentaje se ha autoempleado en pequeños negocios de comercio y servicio); en ambas experiencias sólo un porcentaje de ellas, se dedica a actividades de producción

agropecuarias, en los que tengan poder de decisión, por esto, afirmaron no practicar estas técnicas, propias del sistema de producción orgánico.

Algunas experiencias que ya han trabajado en sistemas de producción orgánico, pero que no lo realizan generalizadamente en la actualidad son: Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional, Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino y Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD.

Un interesante hallazgo, es que en el 75% de las experiencias, consistente en 9, afirmaron tener un sistema de producción convencional, a pesar de ello, si realizan labores relacionadas con técnicas de producción orgánica y agroecológica, como una alternativa y complemento a las labores propias del sistema convencional.

En la Tabla 12, puede observarse las labores o técnicas agroecológicas que se practican en las experiencias exitosas; líderes y lideresas de 7 de ellas afirman practicar las técnicas enunciadas (abonos verdes, lombrihumus, control biológico, biofertilizantes, establecimiento de trapas amarillas, entre otras); estas son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa, Programa de Campesino a Campesino (PCaC), Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional, Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino, Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD, Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible. Paradójicamente, de estas 7 experiencias, que son las que han practicado un mayor número de principios agroecológicos, 5 corresponden al sistema de producción convencional y sólo 2 al sistema de producción orgánico; lo que evidencia la variedad y mezcla de prácticas en los tipos de sistemas de producción, aplicadas incluso en sistemas en que no es característico realizarlo.

Las que han practicado un menor número de principios son UMOYS y COOPACME, por los motivos antes descritos.

El principio agroecológico practicado en un mayor número de experiencias (analizando cada principio como un indicador independiente) es biofertilizantes, en 11 de ellas, seguido

de lombrihumus, en 10 y control biológico y abonos verdes en 8 y 7 de las experiencias respectivamente.

Tabla 12. Sistema de producción orgánico vrs convencional e implementación de técnicas

Experiencia Exitosa	Tipo de sistema de producción predominante	Implementación de:				Valoración de líderes
		Abonos verdes	Lombrihumus	Control biológico	Biofertilizantes	
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Orgánico	X	X	X	X	"Hay orgánico, convencional y en transición, se pretende que la mayoría sea orgánico. Se hace uso de abonos verdes, control biológico, biofertilizantes también, en menor medida lombrihumus"
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	Convencional	X	X	X	X	Convencional, varios tienen orgánico. Han implementado, las 4 técnicas. Abonos verdes (abonos orgánicos, líquido foliar), lombrihumus, control biológico (casi todos los productores lo realizan), biofertilizantes.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Orgánico	X	X	X	X	
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	Convencional		X			
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Convencional	X	X	X	X	Convencional, aunque ya han trabajado producción orgánica, con varios cultivos. Si, ha implementado todos.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	Convencional				X	El sistema de producción es convencional, sí hacen uso de químicos. La mayoría no practica esto, porque no tienen parcelas para producir.

Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas COOPRAHORT	Convencional			X	X	Es convencional. A través de trabajo con el INTA han hecho control biológico y biofertilizantes. En Las Delicias aún existen áreas de bosque.
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	Convencional	X	X	X	X	Es convencional, se trabaja con algunos productores orgánicos, pero cuesta. Los productores se enojaron porque se bajó la cosecha, se debió a que se montó en plantas viejas. La producción orgánica debe hacerse desde el semillero, y en la plantación. Personalmente probó, hizo la preparación y funcionó.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Convencional	X	X	X	X	En Samulalí, El Chile, es semiconvencional-semidiversificado-no se hace producción orgánica, por las condiciones. Se realiza abonos verdes. Lombrihumus muy poco. Orgánico en un porcentaje muy pequeño, aunque no es nuestra bandera. Control biológico, regular. Biofertilizantes, poco, desde la familia, es un conocimiento que se pone en práctica desde la familia.
Centros Ecoturísticos	Convencional		X		X	“Convencional, la mayoría ha utilizado biofertilizantes” (Veizaga, 2014).
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	Convencional	X	X	X	X	“La mayoría tiene un sistema de producción convencional, pero hacen uso de biofertilizantes” (Hernández, 2014).
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	Orgánico	X	X	X		Ambos, se produce cacao orgánico y convencional. Han implementado abonos verdes, lombrihumus y control biológico. Biofertilizantes no.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

En las Fotografías 1, 2, 3 y 4 se observan algunas técnicas y actividades implementadas en las experiencias exitosas.

Fotografía 1. Trampas amarillas



Fuente: Guía de observación

Fotografía 2. Lombrihumus



Fuente: Guía de observación

Fotografía 3. Biofertilizantes



Fuente: Guía de observación

Fotografía 4. Abonos verdes



Fuente: Guía de observación

9.1.1.2.2.3 Principios agroecológicos desarrollados en la experiencia

Altieri (2012), ofrece un análisis amplio sobre agroecología como una ciencia integral y reflexiva, en armonía con conocimientos tradicionales y optimización de sistemas campesinos.

“La agroecología no es un listado de recomendaciones prácticas de insumos, como lo es la agricultura orgánica, sino de principios que toman formas tecnológicas de acuerdo a las condiciones ambientales, sociales, económicas y culturales de cada zona” (Altieri, 2012).

También se preguntó sobre los principios agroecológicos generales desarrollados por las experiencias, Manejo Integrado de Cultivos (MIC), Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Obras de Conservación de Suelo y Agua (OCSA).

Tabla 13. Principios agroecológicos desarrollados en la experiencia

Experiencia Exitosa	Principios agroecológicos aplicados en la experiencia			
	MIC	BPA	OCSA	Otras
Cooperativa Ríos de Agua Viva	X	X	X	
Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible	X	X	X	
Programa de Campesino a Campesino, PCaC				
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	X	X		
Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional	X	X	X	
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur				
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	X	X	X	
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	X	X	X	Conservación del medio ambiente y Comercio Justo
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	X	X	X	
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas		X	X	Reciclaje
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	X	X	X	Diversificación productiva
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Como se visualiza en la tabla anterior, el principio mayoritariamente aplicado es el de Buenas Prácticas Agrícolas, seguido de Manejo Integrado de Cultivos y Obras de Conservación de Suelo y Agua en segundo lugar. En las Fotografías 5-7, puede visualizarse la práctica de éstos principios en mención.

Las y los líderes comunitarios también hicieron referencia a otros principios agroecológicos, entre ellos destacan: reciclaje en la experiencia de Centros Ecoturísticos Las Cañas, diversificación productiva en Manejo Integrado de Microcuenca y conservación del medio ambiente y cumplimiento de requisitos de Comercio Justo en la Cooperativa Augusto César Sandino.

Fotografía 5. Manejo Integrado de Cultivos Fotografía 6. Buenas Prácticas



Agrícolas Fuente: Guía de observación



Fuente: Guía de observación

Fotografía 7. Obras de Conservación de Suelo y Agua



Fuente: Guía de observación

9.1.1.2.2.4 Sistema de producción según grado de diversificación productiva

Gliessman, citado por, Altieri & Nicholls (2007), reconocen en la agroecología, la ciencia que oriente la transformación hacia sistemas diversificados autosuficientes, utilizando principios ecológicos que favorecen los procesos naturales e interacciones biológicas. “Las estrategias de diversificación agroecológica tienden a incrementar la biodiversidad funcional de los agroecosistemas: unacolección de organismos que juegan papeles ecológicos claves en el agroecosistema” (Altieri & Nicholls, 2007).

En la visita a experiencias exitosas, se encontraron ambos sistemas de producción, los cuales se pueden observar, a continuación en las Fotografías 8 y 9.

Fotografía 8. Sistema de producción diversificado

Fotografía 9. Monocultivo



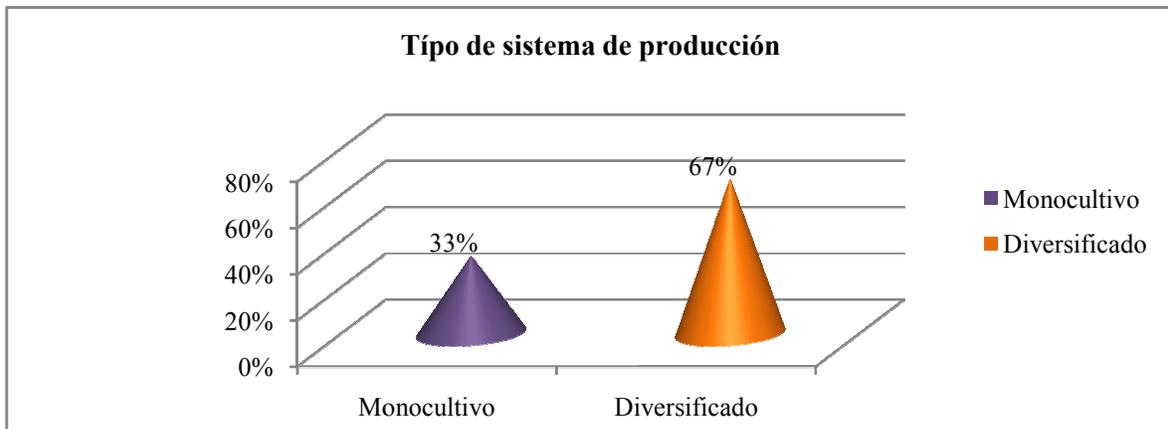
Fuente: Guía de observación



Fuente: Guía de observación

De la misma forma, se trató de caracterizar a las experiencias, de acuerdo a su grado de diversificación productiva. La importancia de la diversificación productiva desde el punto de vista técnico y económico, es entre muchos otros factores porque permite la reducción de riesgo, tanto por el factor climatológico, como por la incertidumbre e imperfección de los mercados.

Gráfico 6. Sistema de producción según grado de diversificación productiva



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Se encontró que en el 67% de las experiencias predomina el sistema de producción diversificado, frente al 33%, en el que predomina monocultivo. Lo cual corresponde a 8 y 4 experiencias respectivamente.

Las experiencias con monocultivo son: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras (COOPACME), Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur (UMOYS),

Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas y Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD; lo cual se puede corroborar en la Tabla 14.

En estas experiencias los rubros principales (monocultivos) son: granos básicos, en el caso de COOPACME y UCOSD, y café en UMOYS y Centros Ecoturísticos (estas dos últimas ubicadas en la misma zona Reserva Salto Río Yasica, aunque perteneciendo a diferentes municipios).

Algunos argumentos que pueden explicar la existencia de experiencias con el modelo de producción monocultivista son: problemas de acceso a tierra y las limitaciones que ello implica, forma de pensar de productores en cuanto a los fines de cosecha, modelo únicamente para autoconsumo, o completamente con enfoque empresarial, sin diversificación de inversiones y mercado, tendencias y preferencias del mercado, expectativas, precios; aunado a los problemas comunes que enfrenta el sector agropecuario en el departamento y en el país.

En cambio las experiencias que poseen un sistema productivo diversificado, lo han desarrollado, después de años de capacitación y trabajo en conjunto con las organizaciones e instituciones que las conformaron o apoyaron, implicando cambios socioculturales tanto familiares como comunitarios, productivos y asociativos-organizativos para su implementación. Es el producto de un arduo trabajo en materia de educación ambiental, Seguridad Alimentaria y Nutricional, estructura y planificación de fincas con enfoque empresarial.

En la Tabla 14, puede observarse con detalle, el tipo de sistema de producción, según el grado de diversificación productiva; para cada una de las 12 experiencias.

Tabla 14. Sistema de producción según grado de diversificación productiva

Experiencia Exitosa	Tipo de sistema predominante en la experiencia, según diversificación productiva
---------------------	--

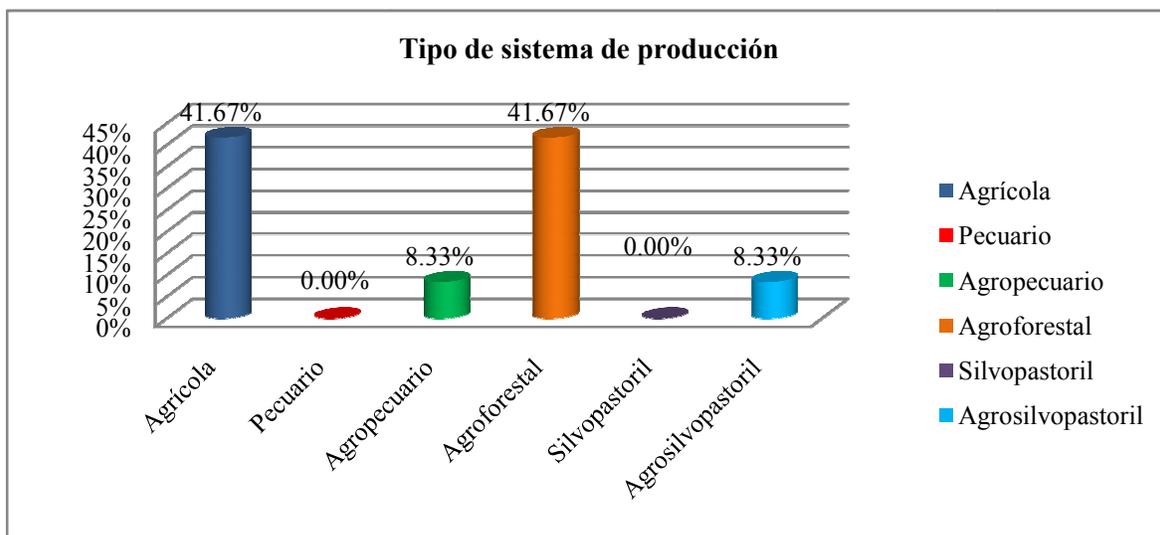
	Diversificado	Monocultivo	Observación
Cooperativa Ríos de Agua Viva	X		
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	X		
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	X		
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras		X	
Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional	X		
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur		X	En la mayoría de fincas, únicamente se produce café
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT).	X		Predomina diversificado, los que tienen monocultivo, realizan rotación.
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	X		
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD		X	
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas		X	Monocultivo: café con rubros asociados
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	X		
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	X		

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

9.1.1.2.2.5 Tipo de sistema de producción según actividad

Para la realización de caracterización y el diseño de estrategias futuras, se trató de identificar sistemas agrícolas, pecuarios, agropecuarios, agroforestales, silvopastoriles y agrosilvopastoriles en las experiencias exitosas.

Gráfico 7. Tipo de sistema de producción según actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

En el gráfico 7, se aprecia que los principales sistemas encontrados fueron el sistema de agrícola y agroforestal (ver Fotografías 10 y 12), presentes en 5 experiencias cada una. Los sistemas agropecuarios y agrosilvopastoriles se ubican en segundo lugar, ya que únicamente 1 experiencia corresponde a cada uno de estos dos tipos (ver Fotografía 11). No se identificaron sistemas netamente pecuarios o silvopastoriles.

Fotografía 10. Sistema agrícola



Fuente: Guía de observación

Fotografía 11. Sistema agropecuario



Fuente: Guía de observación

Fotografía 12. Sistema agroforestal



Fuente: Guía de observación

Estos sistemas están condicionados por las características orográficas, biofísicas, climáticas, entre otras, de los territorios, que determinan la base productiva y el desarrollo de ciertos rubros. Las experiencias que se encuentran en zonas cercanas a microcuencas (Microcuenca Kaulapa en Esquipulas, la microcuenca del Río Cállico en San Dionisio y la de Jucuapa en Matagalpa), poseen diversos sistemas de acuerdo una serie de factores, la altitud en m.s.n.m. por ejemplo; en la zonas altas se ubica sistema agroforestales, en los que el café es el principal rubro, en la parte media, suele existir mayor diversificación productiva en los sistemas agrícolas y en la parte baja, existe diversificación de actividades, en lo que a producción se refiere figuran con mayor frecuencia sistemas agrícolas con presencia de granos básicos y hortalizas. Sin embargo, esta sintetización, se realizó tratando de determinar el sistema predominante; en el caso de estas microcuencas, es el agrícola.

Las experiencias de la Cooperativa La Campesina y Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional con sistema agrosilpastoril y agropecuario se ubican en Matiguás-Río Blanco y Muy Muy, territorio de La Vía Láctea, lo cual explica la existencia del mismo.

La Tabla 15, presentada a continuación, detalla el tipo de sistema existente en cada una de las experiencias seleccionadas.

Tabla 15. Tipo de sistema de producción según actividad

Experiencia Exitosa	Tipo de sistema					
	Agrícola	Pecuario	Agropecuario	Agroforestal	Silvopastoril	Agrosilvopastoril
Cooperativa Ríos de Agua Viva				X		
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible				X		
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	X					
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	X					
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional			X			
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur				X		
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	X					
Cooperativa de Productores de Café: Augusto César Sandino				X		
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	X					
Centros Ecoturísticos				X		
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	X					
Cooperativa La Campesina						X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Otra característica básica a determinar, fue la existencia Áreas Protegidas y Reservas Naturales en el territorio donde se ubican las experiencias, lo cual se realizará en el siguiente apartado.

9.1.1.2.2.6 Áreas protegidas en el territorio de experiencias exitosas

La importancia de la realización de identificación de Áreas Protegidas y Reservas Naturales en el territorio donde se desarrollan experiencias exitosas, radica en el hecho de que esto se relaciona con las actividades para la sustentabilidad ambiental, en la medida en que la existencia de dichas áreas ha hecho que se incrementen las acciones para la protección del medio ambiente en la mayoría de experiencias y generan valor agregado para la Ruta o Circuito Turístico a proponer.

En Nicaragua, en el decreto, emitido para reglamentar las áreas protegidas, éstas se han definido como: “Las que tienen por objeto la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora, fauna silvestre y otras formas de vida, así como la biodiversidad y la biósfera. Igualmente se incluirá en esta categoría, aquellos espacios del territorio nacional que al protegerlos, se pretende restaurar y conservar fenómenos geomorfológicos, sitios de importancia histórica, arqueológica, cultural, escénica o recreativa”(Presidencia de la República de Nicaragua, 1999).

Así mismo, se han diferenciado de áreas protegidas estatales, las cuáles son: “Áreas declaradas por ley y administradas por el Gobierno a través del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales”(Presidencia de la República de Nicaragua, 1999).

Desde el punto de vista turístico y para la realización de Propuesta de Ruta del Conocimiento para el departamento de Matagalpa, como producto turístico estructurado; la existencia de Áreas Protegidas en las experiencias, brinda un valor agregado a la Ruta, mayor valoración a los productos turísticos, ubicándolos en una posición superior en la jerarquía de los mismos, categoría 4.

La propuesta en construcción se inserta en la metodología de Rutas del Conocimiento, y pertenece al tipo de producto: Circuito Turístico y al incluir varias Reservas o Áreas Protegidas (ver Tabla 16), como atractivos, se ubicaría en esta categoría (4), según la Guía de Planificación Turística Municipal de INTUR.

Las diferentes áreas protegidas existentes en el territorio donde se desarrollan las experiencias exitosas, se presentan a continuación:

Tabla 16. Áreas Protegidas en experiencias exitosas

Experiencia Exitosa	Áreas Protegidas
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Peñas Blancas, área núcleo de la Reserva de Biósfera de Bosawás; y Reserva Cerro Grande Kuskawás.
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	Comunidades: Cerro El Padre, La Danta, Cinta Verde y Pita Arriba en Esquipulas.

Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Reserva Natural Cerro Guabule (Serranía Yúcul-Guabule-ElGorrión), Reserva de Recursos Genéticos Yúcul.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	No existen Áreas Protegidas declaradas
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	No existen Áreas Protegidas declaradas
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	Reserva Salto Río Yasica
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	No existen Áreas Protegidas declaradas
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	No existen Áreas Protegidas declaradas
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Área en Susulí Arriba (En proceso de inscripción y declaración)
Centros Ecoturísticos	Reserva Salto Río Yasica y Reserva Natural Fila Cerro Frío
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	Reserva Natural Cerro Apante, de la cual forma parte la comunidad Nuestra Tierra, microcuenca Jucuapa
Cooperativa Cacaotera La Campesina	Reserva Natural Cerro Musún y Reserva Natural Sierra Quirragua

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios de experiencias exitosas

Se encontraron 8 Áreas Protegidas, en el territorio donde se desenvuelven las experiencias exitosas, las cuales se muestran en la tabla anterior. De estas 8 experiencias, 6 poseen Reservas Naturales declaradas y 2 poseen áreas protegidas aún no declaradas oficialmente, las cuales son experiencias de: Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible y Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD.

9.1.1.2.2.7 Extensión (área promedio) de las unidades de producción de la experiencia exitosa

En el proceso de determinación de identificación del área promedio de las unidades de producción de los participantes de las experiencias exitosas, se encontró dificultad, para determinarla, ya que los líderes comunitarios expresaron que no se han hecho investigaciones, diagnósticos o caracterizaciones con este tipo de indicadores por parte de las propias experiencias, por lo que esta información no ha sido documentada. En algunas

ocasiones algunas organizaciones/instituciones de manera externa, han realizado líneas de base o informes similares, pero esta información no ha retornado a los comunitarios y en los casos en los que se les ha dado a conocer, afirmaron no poseer los documentos en el momento de la realización de entrevista.

Sin embargo, al solicitarles establecer un promedio o estimación de la extensión que poseen las unidades de producción de los participantes de las experiencias, esto no representó ninguna dificultad para ello.

En la totalidad de las experiencias, la mayoría de las unidades de producción varían entre 0.25mz y 10 mz. Aunque también, los entrevistados, explicaron que algunos productores integrados a la experiencia, poseen de 20 a 50 mz, en el caso de Manejo Integrado de Microcuencas; en la Cooperativa Ríos de Agua Viva, existen productores con 20, 50 y hasta 200mz; en la de Familia Modelo en SAN, el techo también lo conforman 20mz; en la Cooperativa Augusto César Sandino, sólo el 4% de los socios, posee de 20mz a más.

En las experiencias de Modelo de Desarrollo Integral y COOPRAHORT, también se ratifica el limitado acceso a tierra, pues en el caso de la primera la gran mayoría de participantes poseen menos de 5mz y en la segunda el promedio es de 1.5mz. La Cooperativa La Campesina, representa la excepción, pues en algunas de sus comunidades predominan, según los líderes, productores con más de 40mz, en el caso de Río Blanco, donde antes poseían sistemas y rubros más extensivos.

En cualquiera de los escenarios descritos anteriormente, el conjunto de experiencias está conformada mayoritariamente por pequeños productores. Se puede deducir también que los rubros y tipos de sistemas, por sus requerimientos específicos han influido en este factor (tipologías de productor y unidades de producción), debido a que las experiencias con mayor extensión por unidad de producción, son las que poseen sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles.

Queda demostrado, nuevamente el problema de acceso a tierra, que poseen las familias rurales y en particular las mujeres rurales sobre todo en las experiencias de UMOYS, donde algunas socias no poseen tierras propias y COOPACME, donde sólo el 8% de las participantes poseen terreno propio para habitar, pero no para producir. En general, en las

experiencias, algunos participantes no poseen tierras para producir, los que si poseen, la poseen en pequeña extensión (en su mayoría); por ello algunos productores trabajan alquilando tierras, medierías.

En el epígrafe de características sociales, se analizará con mayor detenimiento, este indicador.

9.1.1.2.3 Características sociales de experiencias exitosas en desarrollo rural

Para la caracterización social, se tomaron en cuenta los indicadores de: participantes/beneficiarios, migración, situación de tenencia de la tierra, socios activos e inactivos, participación, relevo generacional, capacidad de autogestión, equidad de género, participación de mujeres en etapas de autogestión, política de género, comunicación y transparencia en experiencias exitosas, metodologías de gestión del conocimiento y temas de capacitaciones en experiencias.

9.1.1.2.3.1 Participantes/beneficiarios en las experiencias: Población meta

“Las poblaciones rurales construyen día a día el tejido social, recrean la vida y catalizan los recursos del medio rural. En este sentido, la institucionalidad de los territorios, así como los proyectos colectivos y subjetivos de cada uno de los actores, se encuentran en permanente construcción y son susceptibles de ser orientados hacia fines específicos, entre ellos, hacia la sostenibilidad. Por eso, las poblaciones locales pueden convertirse en promotoras de su propio bienestar y en agentes integradores al interior del territorio, mediante procesos participativos que incrementen sus capacidades de gestión y cooperación para el desarrollo, al amparo de entidades públicas y privadas” (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003).

Referente a los participantes/beneficiarios en las experiencias, aunque esto está en dependencia del eje temático de cada una de ellas, los líderes comunitarios expresaron que

los principales beneficiarios son las familias, comunidad, visitantes nacionales y extranjeros (éstos últimos en el caso de las relacionadas a comercio y oferta de servicios turísticos). En materia de género manifestaron que son beneficiados hombres y mujeres. En el caso de las experiencias con eje de trabajo principal de equidad de género: UMOYS y COOPACME, las beneficiarias son todas las mujeres participantes, sin exclusión; así como la comunidad.

Existen proyectos en las experiencias, donde uno de los criterios de autoselección es la voluntad de las y los integrantes de la organización comunitaria y de las experiencias. Otro factor importante es la organización y participación comunitaria, pues aunque las familias y la comunidad reciban múltiples beneficios de las experiencias, en el proceso de elección de beneficiarios directos, se integra y trabaja a los programas y proyectos a las personas organizadas y participantes activos en las experiencias; así como los que trabajan mejor y cumplen con los acuerdos establecidos. Otro criterio, es la priorización en base a necesidades y situación socioeconómica.

Los líderes comunitarios también comentaron que aunque se trate de acompañar y beneficiar a todas y todos los participantes, en ocasiones se rigen con los requerimientos y exigencias de los proyectos; aunque en varias experiencias, estos aspectos son discutidos y aprobados desde las estructuras organizativas de base, por ejemplo, así se realiza en UCOSD.

Un desafío en algunas experiencias es luchar contra exigencias de proyectos, programas y actividades que incluyen a los propietarios de la tierra, y al ser éstos, en amplia mayoría hombres, son los beneficiados directos, quedando excluidas las participantes mujeres. Así como lograr mayor afiliación o integración de mujeres y motivar su constante participación directa en actividades.

9.1.1.2.3.2 Participantes/asociados activos e inactivos

Los líderes han expresado que en las experiencias, se ha realizado una clasificación de sus miembros, es decir, se han diferenciado a los participantes activos y los inactivos. Considerando activos a quienes realizan y participan en actividades de la experiencia,

hacen uso de los servicios ofertados, entre otros aspectos; e inactivos a quienes desde cierto período establecido por las experiencias, no cumplen con los criterios antes mencionados.

La actividad o inactividad de las y los participantes en las experiencias exitosas fue otro aspecto a analizar. Se encontró que en 10 experiencias, es decir el 83.33% de la totalidad, la mayoría de las y los integrantes se encuentran activos.

La única excepción, es la experiencia de Centros Ecoturísticos, en la cual desde hace más de un año no funciona el Comité Colaborativo, al cual se le ha vencido el período para el que fue electo, y no se ha elegido nuevo comité, el apoyo institucional y compromiso de pobladores se ha debilitado, manifestándose en inactividad de la mayoría de centros, así como deterioro de condiciones de subcriadero y orquideario, ante el incumplimiento de acuerdo entre institución-comunitarios, quedando injustamente la responsabilidad del mantenimiento de los mismos bajo la dirección de la Escuela Técnica Agropecuaria Rodolfo Sánchez Bustos, en Santa Emilia.

En la experiencia del Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas, aunque la estructura general del Comité Ejecutivo de Cuenca, no se encuentra activo, los líderes manifestaron que las estructuras de base, es decir, los Comité Locales de Cuenca, si se encuentran activos y la población en los mismos, está activa, aproximadamente en un 80% en algunas comunidades.

Debido a la falta de datos actualizados, precisos y homogéneos, diferencias de criterios entre experiencias para determinar el número de integrantes activos e inactivos; no se ofrecen datos exactos de socios activos e inactivos para cada unidad de análisis. Sólo se obtuvieron datos de 5 experiencias.

9.1.1.2.3.3 Migración

Migración puede definirse como: “Movimiento de población hacia el territorio de otro Estado o dentro del mismo que abarca todo movimiento de personas sea cual fuere su tamaño, su composición o sus causas; incluye migración de refugiados,

personas desplazadas, personas desarraigadas, migrantes económicos” (Organización Internacional para las Migraciones, 2006).

La emigración interna y externa ha sido uno de los principales problemas, y a la vez, desencadenante de mayores, en el sector rural del país. Por ello se pretendía conocer, la presencia o no, de la misma en las experiencias exitosas.

En general, se encontró que muy pocos participantes de las experiencias, han emigrado. En la mayoría de casos, éstas han contribuido a disminuirla y promover estabilidad territorial.

En los Centros Ecoturísticos, no ha habido migración, referente a los participantes de la experiencia, en las comunidades involucradas en la experiencia y aledañas, muy pocas personas han emigrado. Lo mismo sucede en la experiencia del PCaC, San Ramón. En la Familia Modelo en Seguridad Alimentaria, los líderes manifiestan que no ha habido emigración, al contrario, si se ha observado un cambio: antes los padres de familia salían diariamente a trabajar a otras comunidades, a Muy Muy o a otros municipios, retornando a sus hogares en horas de la noche; actualmente trabajan en sus parcelas de forma permanente y comparten más tiempo con su familia.

En la experiencia de Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas, según los líderes comunitarios, sí ha emigrado un mayor número de personas, respecto a años anteriores, sobre todo en las comunidades de Limixto y Jucuapa Occidental, los cuáles en su mayoría son jóvenes entre 18 y 23 años y se dirigen a Costa Rica. En el caso de UCOSD, se estima que aproximadamente el 5% de los participantes han emigrado por motivos socioeconómicos, ha existido migración tanto interna como externa.

En COOPACME y COOPRAHORT, únicamente un participante se ha retirado de la experiencia y comunidad, por motivos personales; al igual que en la Cooperativa Augusto César Sandino, donde sólo un pequeño productor, se marchó a trabajar a Costa Rica. Situación similar, sucede en la Cooperativa La Campesina, donde sólo 3 socios han emigrado. UMOYS, reporta aproximadamente 15 participantes. En el Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, también se afirma que algunos comunitarios han emigrado, cuyo destino es Costa Rica y en pocos casos, otros municipios del departamento.

En años anteriores la migración era uno de los principales problemas en el municipio de Rancho Grande, pero según manifiestan los líderes comunitarios, actualmente se estima que menos del 2 % de los socios han emigrado, ya que debido a actividades desarrolladas por ADDAC y la Cooperativa Ríos de Agua Viva, han mejorado los ingresos de los participantes, calidad de vida y en general la estabilidad territorial. De este 2%, la mayoría se dirigen a otras comunidades del municipio, pero siempre se integran a trabajar con la asociación y la cooperativa.

9.1.1.2.3.4 Situación de propiedad y/o tenencia de la tierra

La tenencia de la tierra, es una definición, que implica más que la distribución de la misma entre un grupo de personas de un lugar determinado. “La palabra tenencia se deriva del término latino para tener o poseer y tenencia de la tierra se refiere a los términos bajo los cuales se posee algo, es decir, los derechos y obligaciones del poseedor. Como término legal, tenencia de la tierra implica el derecho a poseer tierras, en lugar del simple hecho de tenerlas. Una persona puede tener derechos legales sobre tierra o recursos sin que esto implique que tomó posesión” (Bruce, 2000).

En los sistemas de tenencia de la tierra, se han identificado “cuatro tipos ideales de régimen de propiedad: a) propiedad privada, b) propiedad estatal, c) propiedad común o comunal, y por lo menos en teoría, d) sistemas de acceso abierto” (GTZ, 1999).

En la mayoría de experiencias exitosas, los participantes son propietarios de la tierra, poseen parcela o finca donde producen. Uno de los argumentos que explican este hecho, es que debido a que las experiencias son exitosas en desarrollo rural, la gran mayoría posee un enfoque productivo y agrícola, principalmente; las organizaciones que formaron o acompañaron estas experiencias en todo su proceso de desarrollo, han buscado formas de incidir en problemas que aquejan al sector rural, buscando nuevas estrategias desde aspectos productivos, e integrándolas con diversos ejes transversales, de acuerdo a cada contexto. Por ello, los grupos metas, en la mayoría de casos, corresponde a productores y productoras.

La mayoría de personas que se han motivado a integrarse a las experiencias, realizan actividades productivas (agropecuarias), y por ello, en su mayoría, también poseen propiedad privada respecto a la tierra.

Sin embargo, al analizar de forma individualizada, cada experiencia, se encuentra que en algunas, muchos participantes no poseen tierras para producir y es significativo el número de integrantes sin poseerla legalmente.

Algunas experiencias han realizado un notable esfuerzo en facilitar que los participantes de las experiencias tengan acceso a tierra, adquieran terreno propio o legalicen los existentes.

En el caso de UCOSD, en conjunto con Coalición Internacional para Acceso a la Tierra, se inició un proceso para realización y legalización de escrituras. Un dato particular de esta experiencia es que la mayoría de los socios tienen título de propiedad de la Comunidad Indígena, de los cuales sólo el 30% posee documentos legales; UCOSD posee Programa Tierra y 513mz de su patrimonio, las cuales han sido facilitadas o distribuidas entre socios, mediante promesa de venta con usufructo. En COOPRAHORT, varios integrantes instalan macrotúneles y producen en terreno propiedad de la cooperativa. ADDAC ha promovido proyecto de bancos de tierra con socios de la Cooperativa Ríos de Agua Viva.

En las experiencias de COOPACME y UMOYS, existen problemas de acceso, propiedad y posesión y legalización de la tierra, aunque varias de las integrantes poseen documentos legales del terreno de viviendas, no poseen tierras para producción o establecimientos de negocios, pues son éstas sus principales actividades económicas.

Aunque en Nicaragua existe una Ley de Acceso a Tierra con equidad de género, es perceptible como la aplicabilidad de la misma es aún un aspecto pendiente de resolver.

9.1.1.2.3.5 Participación desde integrantes de experiencias exitosas

“La participación es la intervención directa o indirecta de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas. Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio,

barrio, comuna, departamento o cuando desea concertar una aspiración, un proyecto” (Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005).

Participación comunitaria, “es el conjunto de acciones que despliegan diversos sectores comunitarios, en la búsqueda de soluciones a sus necesidades específicas... está ligada al desarrollo comunitario de un sector o un grupo comunitario y tiene como eje el mejoramiento de las condiciones de vida en la comunidad”(Asociación de Proyectos Comunitarios, 2005).

La teoría en materia de participación sugiere existencia de participación formal e informal, así como activa, pasiva y propositiva. Las Fotografías 13, 14 y 15 presentan la participación activa de las y los integrantes de experiencias exitosas durante diferentes actividades.

Fotografía 13. Participación-gira de campo



Fuente: Guía de observación



Fuente: Guía de observación

Fotografía 15. Participación en taller



Fuente: Guía de observación

En la Tabla 17, se puede observar la valoración que realizaron las y los líderes comunitarios en diferentes áreas de participación propuestas: asistencia a reuniones, participación en las mismas, participación en actividades y participación en puestos de dirección.

Tabla 17. Valoración en áreas de participación de integrantes de experiencias exitosas

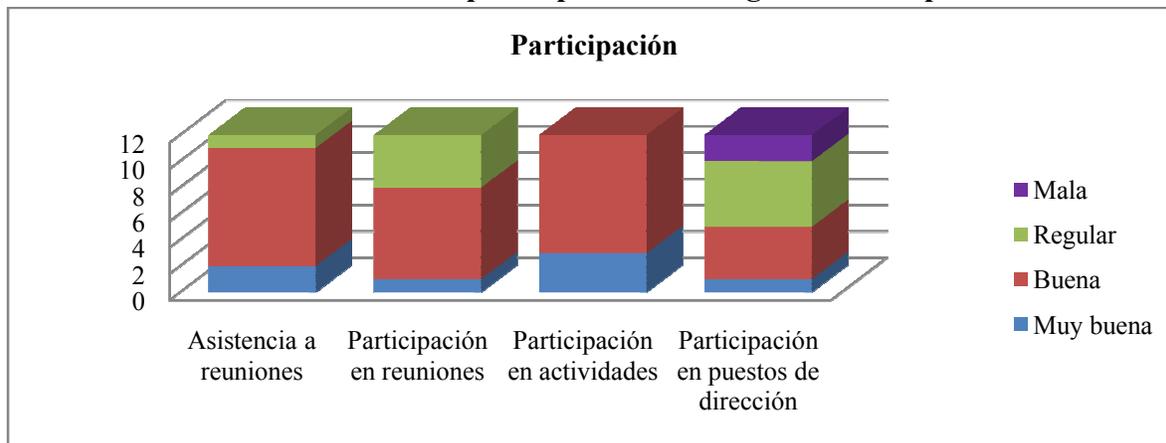
Experiencias exitosas	Áreas de participación:			
	Asistencia a reuniones	Reuniones	Actividades	Puestos de dirección
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Muy Buena	Muy Buena	Muy Buena	Buena
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	Buena	Regular	Buena	Regular
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Muy buena	Buena	Buena	Buena
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	Buena	Buena	Muy Buena	Regular
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Buena	Buena	Buena	Buena
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	Buena	Buena	Buena	Regular
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	Buena	Regular	Buena	Regular
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	Buena	Buena	Muy Buena	Regular
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Buena	Regular	Buena	Mala
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	Buena	Buena	Buena	Mala
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	Regular	Regular	Buena	Buena
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	Buena	Buena	Buena	Muy buena

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada con líderes comunitarios.

Las experiencias que destacan, debido a la valoración positiva que asignaron los líderes, en cuanto a participación de sus integrantes en las 4 áreas descritas son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, seguido de Programa de Campesino a Campesino y Cooperativa La Campesina.

Referente a las áreas de participación, el principal hallazgo es que, según la valoración brindada, en general, el área en que más participan los integrantes es en la realización de actividades, seguido de asistencia a reuniones. El gráfico 8, muestra con mayor claridad la valoración asignada en cada categoría de participación.

Gráfico 8. Valoración en áreas de participación de integrantes de experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada con líderes comunitarios

Las áreas a fortalecer, son: la participación activa y propositiva (en cuanto a dinamismo, expresión de opiniones) en reuniones; así como la participación en puestos de dirección; pues este es otro problema, ya que los participantes por lo general, no desean asumir cargos de dirección o en los órganos de gestión, por temor a poseer mayores responsabilidades, inseguridad, demanda de tiempo, entre otros factores.

9.1.1.2.3.6 Relevo generacional

Según teóricos de desarrollo rural, se debe “ponderar seriamente la necesidad de generar relevos oportunos en los sistemas gerenciales de las pequeñas y medianas unidades agrícolas, a valorar el aporte de la juventud en las distintas actividades productivas de los territorios rurales, y a apreciar su participación en las actividades no agrícolas del mundo

rural, sin olvidar su posible contribución a la transformación cualitativa de la institucionalidad rural en aras de una mayor cohesión social y territorial. Por su capacidad de cambio, la juventud puede considerarse como una población estratégica para impulsar el combate a la pobreza y romper su círculo vicioso” Sepúlveda, *et al*, (2003).

“La juventud rural constituye un capital humano invaluable, como lo es su capacidad de incursionar en las actividades no agrícolas del mundo rural. Por ello, la formación de capital social rural con alta participación juvenil se erige en condición sine qua non para el logro de los propósitos mayores del desarrollo rural: la cohesión social y la cohesión territorial” Sepúlveda, *et al*, (2003).

Debido a que las unidades centrales de análisis son las experiencias exitosas, se pretendía analizar el relevo generacional en las mismas, desde la forma de participación de los niños y jóvenes de ambos sexos en ellas, el número de los mismos integrados, así como su interés y disposición para integrarse y colaborar en actividades.

En la Cooperativa Ríos de Agua Viva, se estima que existen 40 jóvenes integrados, algunos poseen cargos en la misa, existe una red de jóvenes con grupos de teatro y música (promovidos con apoyo de ADDAC), algunos reciben becas estudiantiles, otros están integrados al proyecto de apicultura y otros se han motivado por servicios de crédito; los niños participan principalmente en actividades recreativas y celebraciones como en el aniversario de la cooperativa, siempre en compañía de sus padres.

El Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, cuenta con jóvenes integrados en los grupos comunitarios y en la presidencia de la cooperativa en formación. En la UNAG, se han integrado jóvenes en las actividades generales y en las estructuras comunitarias.

En COOPACME, existen aproximadamente 10 jóvenes integradas (socias y pre-socias), las jóvenes participan en actividades internas y externas y en representación de socias; cabe señalar que la afluencia de jóvenes no es mayor debido a que la mayoría de jóvenes en las comunidades con las que trabaja la cooperativa, están integradas a Red Chavelita Castro y

un grupo de jóvenes emprendedoras que ha impulsado FUMDEC, los niños participarán desde planes de ahorro que se han diseñado y se ejecutarán este año.

En el Modelo de Seguridad Alimentaria y Nutricional, participan niños miembros de la Familia Modelo; pero como productores integrados al grupo comunitario que también es parte del modelo, no se han integrado jóvenes. Existen mujeres jóvenes integradas a UMOYS, los niños participan en actividades recreativas realizadas en escuelas e iglesias; las lideresas han reconocido que en general a los jóvenes comunitarios no les gusta participar en actividades y aspectos organizativos.

En COOPRAHORT, los líderes comunitarios expresaron que no se ha involucrado directamente a niños, sin embargo, participan en actividades recreativas y sociales; referente a jóvenes, existen algunos integrados como socios y aunque la mayoría de socios en la cooperativa son adultos y padres de familia, los líderes expresaron tener puertas abiertas para recibir a nuevos socios jóvenes.

Un total de 7 jóvenes (2 mujeres y 5 varones) participan actualmente en la Cooperativa Augusto César Sandino, aunque actualmente se están acercando más jóvenes, y realizan actividades de promotoría, estudios en unidades de producción, obras sociales y registro de nóminas y recepción de café.

En UCOSD existen 25 jóvenes asociados, 7 de ellos, ocupan cargos de dirección, pero en general, existe poca participación directa de jóvenes comunitarios; pues la mayoría (niños y jóvenes) participa, básicamente en planes de finca desde la familia, que son las que participan en las reflexiones, aunque un representante sea el que asista a las reuniones y transmita la opinión familiar y comunitaria, expresaron los líderes.

En la experiencia de Centros Ecoturísticos, dos jóvenes forman parte de la estructura organizativa, aunque en general la mayor participación es de niños y niñas, pues se realizaban actividades de protección al medio ambiente en las que se coordinó con instituciones educativas y ellas y ellos fueron los principales actores.

Manejo Integrado Comunitario de Microcuenca Jucuapa, reporta mucho interés y participación por parte de niños y jóvenes: los primeros participando desde la realización de

brigadas ecológicas (limpieza y reforestación) y el componente de educación ambiental; los jóvenes se involucraron en las actividades del plan de cogestión, y en todos los órganos de la estructura organizativa, destacando en los Comités Locales de Cuenca.

Finalmente, en la Cooperativa La Campesina, se han contabilizado 170 jóvenes; pero los líderes comunitarios explican que ha sido muy difícil que se integren a las actividades así como motivar a que se asocien, la mayoría de socios son adultos.

Algunas generalidades encontradas en las experiencias son: como es conocido en el sector rural, históricamente a niños y jóvenes se les ha impuesto un rol en la realización de actividades productivas, no así en la toma de decisiones, como agentes de cambio y actores claves en los procesos de desarrollo.

Por ello, en las últimas décadas las instituciones y organizaciones han tratado de realizar un cambio, en el que niños y niñas sean reconocidos como sujetos con derechos y no como objetos en informes y actividades investigativas. En las experiencias se han identificado acciones para lograr dicho cambio, en diferente medida; sin embargo, se han encontrado algunas situaciones como por ejemplo, el hecho de que no existe un diagnóstico que contabilice el número de niños, niñas y jóvenes involucrados directa o indirectamente en las experiencias; en una de éstas, aún no se ha discutido esta temática con los participantes; varias de ellas, tienen un marcado enfoque productivo y al no ser poseedores de la tierra, tanto jóvenes como niños y niñas, no se sienten identificados e incluidos.

También se ha identificado que existe relevo generacional a nivel familiar y en las experiencias, en cuanto a la participación en actividades productivas y organizativas (ver Fotografías 16 y 17); este ha sido un factor motivador para la integración y contribución de jóvenes en las experiencias exitosas.

Ante ello varias experiencias han desarrollado estrategias para motivar la participación de este sector poblacional, principalmente como integrantes de las mismas, pero también como aliados estratégicos.

Fotografía 16. Joven integrado en experiencia comunitaria cooperativa



Fuente: Guía de observación

Fotografía 17. Joven socio de



Fuente: Guía de observación

9.1.1.2.3.7 Capacidad de autogestión de los participantes

“La autogestión es considerada uno de los factores más relevantes en el desarrollo rural sostenible. Requiere e implica capacidad a nivel local para formular, gestionar, administrar e implementar actividades y proyectos” (Hoenderdos & Vallecillo, 2002).

Las 4 principales actividades de autogestión son, como se expresó anteriormente: formulación, gestión, administración e implementación; por ello se preguntó a líderes comunitarios sobre la capacidad de los participantes para desempeñarlas.

Los líderes comunitarios consideraran que todos los participantes de las experiencias poseen la capacidad para formular, gestionar, administrar e implementar actividades y proyectos; sin embargo sólo algunos poseen elementos claves para realizarlo de mejor manera: los conocimientos y habilidades necesarias; ya sea por la experiencia adquirida en la materia, preparación académica o liderazgo.

En general todos los entrevistados expresaron que como experiencia sí poseen la capacidad de autogestión con sus 4 actividades, debido a que, aunque sus miembros son productores con pocos años de escolaridad, han recibido múltiples capacitaciones en temas asociados a ello, y ya poseen la experiencia de autogestión de varios proyectos exitosos y articulación

con actores; aunque en algunas, se han delegado a un grupo de personas para dirigir estas actividades. Algunos obstáculos encontrados, pero que se han superado son: exigencias de proyectos externos, el rol desempeñado por las órganos de dirección en la estructura organizativa, falta de práctica de conocimientos adquiridos en capacitaciones formales, temor luego del retiro del apoyo institucional, financiamiento, disposición de algunos integrantes, motivación.

Autogestión en todas las experiencias, ha sido perceptible como componente; debido a que es una de las más importantes herramientas que pueden reproducir las organizaciones e instituciones; son un verdadero legado que permite el máximo desarrollo, tanto en aspectos de satisfacción de necesidades, superación personal, autoestima. Es un enfoque totalmente opuesto al asistencialismo, pues pretende empoderar y capacitar a las personas para que conozcan que acciones deben realizar, dónde deben acudir para garantizar el cumplimiento de sus derechos y alcanzar sus objetivos.

9.1.1.2.3.8 Equidad de género

“El significado clave de la equidad de género es la igual participación en distintos ámbitos y la redistribución. La equidad de género, al igual que la equidad concebida de manera general, busca eliminar por un lado la desigualdad social y por otro el irrespeto de la diferencia”(Mora, Fritz, & Valdes, 2006).

La equidad de género, es un tema de relevancia, en la presente investigación, no sólo porque es uno de los criterios de selección y calificación de las experiencias exitosas, sino porque es un factor clave en los procesos de desarrollo rural.

Como primer paso, se consultó a líderes comunitarios sobre la disposición de las experiencias para trabajar activamente con integrantes hombres y mujeres, el número de mujeres asociadas o participantes.

Uno de los principales hallazgos, fue que el total de experiencias ha integrado a mujeres tanto en los órganos directivos de la estructura organizativa, como en la organización de

base y todas manifiestan tener voluntad y disposición para trabajar aún más por alcanzar equidad de género. Las mujeres en las experiencias, tienen acceso a los mismos servicios y derecho a los mismos beneficios que los socios o participantes varones, han manifestado las y los líderes entrevistados. Sin embargo, debido a diversos motivos, existen diferencias en el número, porcentaje de mujeres integradas entre una experiencia y otra.

En la Fotografía 18, se aprecia, equidad de género durante trabajos grupales en las experiencias. En la Fotografía 19, se observa a una participante de una experiencia exitosa, que a su vez es promotora comunitaria y miembro de comité de crédito; lo cual evidencia la multiplicidad de roles asumidos por las integrantes.

Fotografía 18. Equidad de género



Fuente: Guía de observación

Fotografía 19. Promotora comunitaria



Fuente: Guía de observación

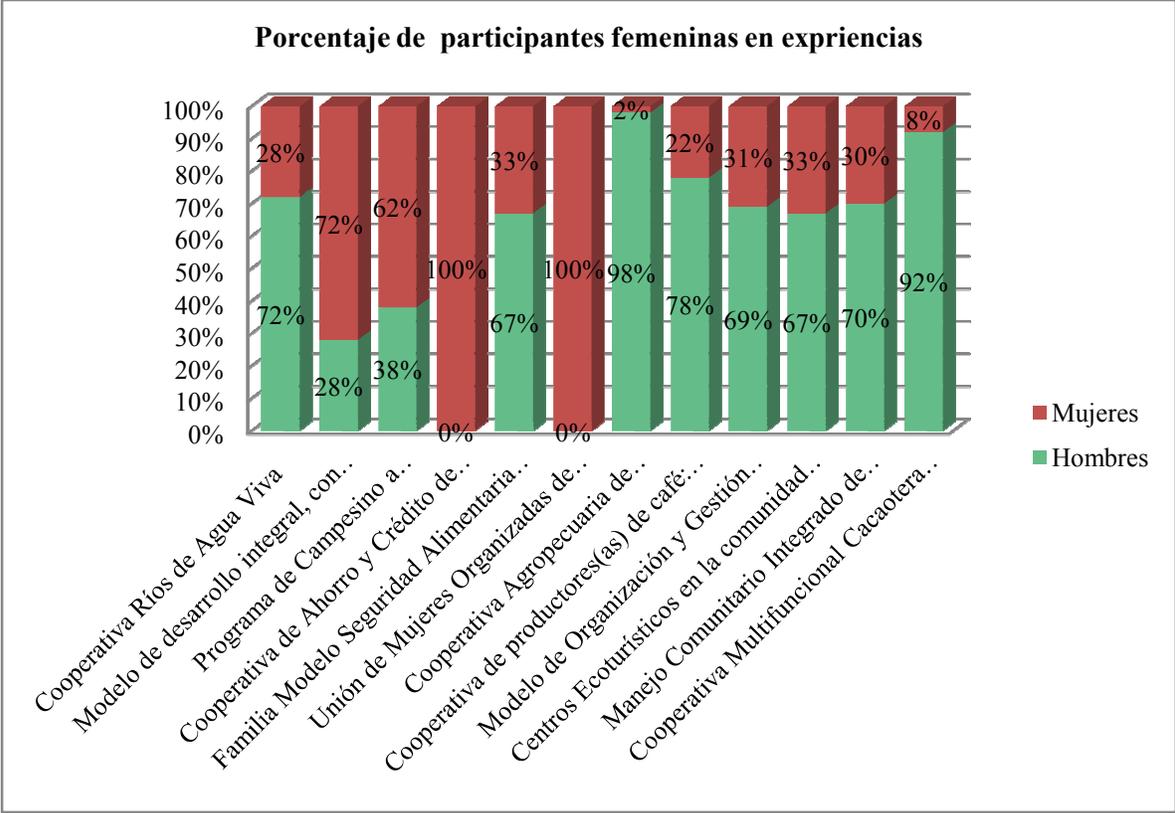
En el gráfico siguiente puede apreciarse detalladamente el porcentaje de hombres y mujeres integrados en cada una de las experiencias.

Las experiencias con mayor número y porcentaje de participantes mujeres son COOPACME y UMOYS, ambas con el 100% de integrantes mujeres. En contraposición COOPRAHORT, sólo contabiliza un 2% de mujeres integradas, equivalente a 1 socia.

En el caso de COOPACME y UMOYS, la decisión de asociar únicamente a mujeres tiene relación estrecha con las desigualdades sociales y de género existentes en el contexto y en

comunidades donde se desenvuelven las organizaciones; ha sido parte de estrategias de empoderamiento y desarrollo socioeconómico desde el nivel individual y familiar hasta el comunitario; sin embargo para la realización de actividades necesarias para la consecución de objetivos comunes, estas experiencias han demostrado articularse con diferentes actores sociales.

Gráfico 9. Porcentaje de participación femenina en las experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líder de las experiencias exitosas

En el caso de COOPRAHORT, aunque sus líderes han manifestado tener disposición y voluntad para integrarse y trabajar con mujeres, como asociadas a la cooperativa, también han establecido la necesidad del cumplimiento de sus estatutos (en aspectos como, que las y los candidatos a integrarse o pre-socios (as) se dediquen a la producción de hortalizas y trabajen en el territorio donde funciona la organización). Los entrevistados afirman que se ha percibido poca motivación de mujeres a integrarse. Al momento de redactar este informe, en un medio televisivo, se ha publicado, que actualmente, un grupo de mujeres

productoras de hortalizas, de la comunidad Las Delicias, están realizando comercialización, a través de esta cooperativa.

Algunos motivos de la no integración o poca integración de mujeres en las experiencias son: existencia de problemas como falta de acceso a tierra con equidad de género, problemas de acceso a financiamiento, sistema patriarcal imperante y roles productivos y reproductivos impuestos, falta de empoderamiento (en algunos casos, principalmente de comunitarias no socias) y necesidad capacitación sobre equidad de género con la comunidad en general.

Aunque las tres experiencias antes mencionadas, representan los casos extremos, cabe señalar que no es la tendencia general. El promedio de participantes mujeres en la experiencias es del 43.42%; lo cual refleja los esfuerzos realizados por las organizaciones/instituciones de apoyo y experiencias para promover equidad en derechos y oportunidades; pero también refleja la necesidad de incrementar y unir esfuerzos para alcanzarlo en mayores dimensiones.

Cabe destacar que los procesos de integración de personas a las experiencias visitadas son muy dinámicos y al momento de elaboración del presente informe, ya se han comenzado a registrar cambios.

9.1.1.2.3.8.1 Participación de mujeres en: formulación, ejecución, administración e implementación de proyectos

Además de la identificación de la integración de mujeres a las experiencias, es necesario conocer, el nivel de participación de las mismas, pues no se puede considerar equidad de género total en las experiencias, si no existe verdadera participación activa con este enfoque en las fases de formulación, ejecución, administración e implementación de proyectos y actividades, la cual ha sido una de las principales modalidades de trabajo encontrada.

En general, las mujeres participan al igual que los integrantes varones en las 4 fases antes mencionadas. Al igual que en la mayoría de apartados e indicadores presentados, existen

marcadas diferencias entre experiencias. El problema en términos generales, es que dicha participación femenina no siempre es directa y activa; algunas estructuras organizativas, jerarquías, machismo y democracia representativa, suelen obstaculizarla.

La problemática se agudiza, en la fase de formulación, pues es la fase en la que menos participan las y los integrantes; convirtiéndose, ya no solo en un problema de género, sino estructural y general en las experiencias. En esta fase existe muy poca participación, ya que en las experiencias se han creado comisiones o grupos de trabajo que se encargan de esta tarea específicamente. En ocasiones la ejecución de proyectos se centra, más que en las necesidades de miembros, en la oferta de organizaciones e instituciones y aunque se han impartido capacitaciones, debido a la falta de oportunidades, las mujeres no han adquirido experiencia en ésta área, junto al temor a desaprobación por bajo nivel académico; manifestaron los líderes y lideresas comunitarias.

También manifestaron que estas fases se desarrollan con éxito debido al acompañamiento recibido por las organizaciones e instituciones. Pero esto, a largo plazo, ha sido contraproducente, porque ha existido dicho acompañamiento y aunque ha incluido capacitaciones en temas de empoderamiento, autogestión y cogestión, desde el momento de retiro de trabajo de las organizaciones/instituciones de apoyo en los territorios; existe temor, pérdida de la confianza desde los participantes en las capacidades y habilidades, lo que ha impedido en la mayoría de casos que éstos formulen sus propios proyectos en base a las necesidades comunes y que gestionen los recursos para su satisfacción y desarrollo.

Pocas experiencias, han puesto en práctica sus capacidades y habilidades auto y cogestoras en todas las fases descritas, de forma independiente, después del retiro (o sin apoyo) de las organizaciones/instituciones formadoras.

9.1.1.2.3.8.2 Políticas de género y que definan el número de participantes mujeres

“La agricultura familiar campesina tiene, en la juventud y en la mujer rural, indígenas y no indígenas, agentes estratégicos para encaminarse a la sostenibilidad, la competitividad y la equidad. La ejecución de políticas y estrategias orientadas a fortalecer la capacidad de estas

poblaciones para la gestión de desarrollo sostenible es una inversión fundamental” (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003). Por esto la existencia de políticas en las experiencias exitosas, fue un aspecto a analizar.

En la totalidad de experiencias no existen políticas formales que definan la integración de mujeres como participantes directas de las experiencias. Sin embargo todas (las experiencias) reconocen la importancia de existencia de equidad de género tanto en las experiencias como en organizaciones y se muestran con disposición para participar y trabajar con equidad con integrantes mujeres. Cabe mencionar que en las 12 experiencias ya lo han venido realizando, pues en la totalidad de experiencias, en mayor o menor medida, se han integrado mujeres.

Aunque en las experiencias no se ha establecido una política de género formal, si se ha discutido y acordado informalmente en diversas ocasiones: en proyectos, estatutos, ejes de trabajo.

Algunos ejemplos particulares son: en la experiencia de Manejo Integrado Comunitario de Microcuenca, se estableció la equidad de género desde los ejes de trabajo del proyecto FOCUENCAS II, en el caso de COOPACME, se estableció desde los estatutos de la cooperativa, que en la misma sólo pueden asociarse mujeres, como parte de una estrategia para promover justicia social en las comunidades de influencia, pues éste ha sido y es el sector excluido en el territorio; la Cooperativa Ríos de Agua Viva ha adoptado la política institucional promovida por ADDAC, de que el número de participantes mujeres sea superior al 35%, aún continúa realizando esfuerzos para alcanzar esta meta. La Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino ha promovido equidad de género, desde proyectos que tienen como exigencia y población meta a mujeres organizadas.

En el caso de COOPRAHORT, desde los proyectos también se les ha recomendado la integración de mujeres, pero no ha sido posible, debido al reducido número de productoras de hortalizas en la zona y falta de interés de las mismas. En la Cooperativa La Campesina, se realizó un acuerdo y meta para la integración de 70 socias. En el caso de UMOYS, las lideresas manifestaron que la existencia de participantes mujeres, también se ha acordado

desde los estatutos de la Unión, actualmente están desarrollando normas, algunas están en proceso de formalización y otras en proceso de ejecución, según lideresas.

9.1.1.2.3.9 Comunicación y transparencia en experiencias exitosas: frecuencia de reuniones e informe de aspectos financieros y contables

Una característica común entre el grupo de experiencias seleccionadas, es la práctica de valores, entre los que se encuentran comunicación y transparencia.

Un tema de consulta a las y los líderes fue la frecuencia de reuniones, así como la realización de informes o rendiciones de cuentas (de aspectos financieros y actividades) a las y los participantes.

En general, se encontró que en las experiencias se realizan, con regular frecuencia, reuniones y asambleas (tanto ordinarias como extraordinarias); con las bases comunitarias, al igual que con los órganos de dirección.

Estas reuniones, asambleas y encuentros son realizadas, también (además de su objetivo particular), para la realización de presentación de estados financieros de experiencias, analizar, evaluar o monitorear campañas, proyectos o actividades específicas; revisiones de POA. Aunque varias experiencias han elaborado planes y cronogramas diferenciados para reuniones generales y para las de aspectos financieros y contables.

La frecuencia de realización, varía entre una y otra experiencia: desde quincenales, hasta semestrales; según lo establecido en normativas internas, acuerdos, necesidades o eventualidades. A lo interno, de las experiencias, la frecuencia de realización de ambos tipos de reuniones es la misma.

La forma de compartir responsabilidades, es debatida en estos espacios siguiendo los canales establecidos en las estructuras organizativas.

9.1.1.2.3.10 Metodologías de gestión de conocimiento

“La gestión del conocimiento, implica romper la separación sujeto-objeto, la distancia entre la teoría y la práctica y entre el saber y el actuar. Coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad, para sobre esta base generar cambios en forma dinámica en el individuo y su carácter social” (Hernández, Benítez, Sánchez, & Manzano, 2006).

Para conocer la labor de las experiencias en cuanto a gestión de conocimiento, se les preguntó a los líderes comunitarios sobre las metodologías que están empleando para ello en cada una de sus fases: adquisición, transferencia, integración, aplicación.

Los líderes explicaron que de las fases, en la que más existen metodologías formalmente estructuradas y articuladas es en adquisición, seguido de transferencia. Ello se debe a que el conocimiento es adquirido a través de metodología facilitadas por equipos técnicos o interdisciplinarios de organizaciones/instituciones e intercambios. El proceso de transferencia en ocasiones es acompañado por estos equipos, o se replican las metodologías presentadas por ellos.

Las metodologías encontradas en adquisición fueron: capacitaciones, talleres, reuniones, videos, revistas, metodología de Productor a Productor, intercambios de experiencias, asistencia técnica, folletos, material educativo, escuelas de campo, giras de campo.

En transferencias fueron: taller, visita o giras de campo, intercambio de experiencias (socialización con productores), reuniones y capacitaciones.

En las fases de integración y aplicación, la gestión del conocimiento se realiza de forma informal y espontánea; también de manera formal, predominando las metodologías de giras o visitas de campo, intercambios de experiencias.

Ha sido evidente, el cambio que ha existido en las experiencias, pues antes predominaban métodos tradicionales de capacitación. Actualmente predominan las metodologías participativas y de educación popular, donde los participantes ya no son sólo receptores objetos de desarrollo, sino sujetos, actores; el proceso ahora es en base a acompañamiento, con respeto al saber local y ancestral.

Adicionalmente, se solicitó a los entrevistados que seleccionaran las metodologías que han desarrollado desde sus experiencias de una lista de 7 enunciadas, reconocidas como las más importantes y aplicadas en el departamento de Matagalpa y a nivel nacional; también se brindó la opción de agregar otras metodologías.

9.1.1.2.3.10.1 Metodologías de aprendizaje desarrolladas en las experiencias exitosas

El análisis de las metodologías de aprendizaje implementadas en las experiencias es importante debido a que es necesario conocer, si se han desarrollado o no metodologías en realidad participativas e innovadoras, cuáles han sido y cuál es el vínculo de éstas con el éxito alcanzado.

Las presentadas fueron las más conocidas en comunicación y extensión comunitaria: días o giras de campo, escuelas de campo, rutas del conocimiento, metodología de productor a productor, talleres, capacitaciones, uso de medios audiovisuales (videos) y las realizadas a través de medios de comunicación social.

Las experiencias con mayor número de metodologías empleadas son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT), Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD, Manejo Comunitario Integrado de la Microcuenca Jucuapa.

La metodología que es empleada por un mayor número de experiencias es la de talleres o capacitaciones (usada por la totalidad de experiencias), días o giras de campo (ver Fotografías 20 y 21), así como la utilización de medios audiovisuales en 10 experiencias cada una; seguido de escuelas de campo en 9.

Las metodologías menos utilizadas son: metodología de productor a productor y medios de comunicación social en 8 y 7 experiencias. En ninguna experiencia, se ha utilizado Rutas del Conocimiento, ni como metodología de aprendizaje, ni con ningún otro objetivo o finalidad; he aquí el aporte de la propuesta de Ruta del Conocimiento del departamento,

como una metodología de gestión del conocimiento, y específicamente de capacitación formal.

A continuación, las Fotografías 20 y 21 presentan justamente, las metodologías empleadas por un mayor número de experiencias: talleres o capacitaciones y giras de campo. Durante la etapa de trabajo de campo y visita al territorio de trabajo de las experiencias, estas fueron las metodologías que se pudieron identificar.

Fotografía 20. Taller



Fuente: Guía de observación

Fotografía 21. Gira de campo



Fuente: Guía de observación

Un aspecto común es el hecho de que en todas las unidades de estudio, se encontró que fueron las organizaciones/instituciones, las que promovieron y desarrollaron las metodologías de aprendizaje (ADDAC, ODESAR, UNAG, FUMDEC, INTA, PRODESSA, MEFCCA, CECOCAFEN, UCOSD, MARENA, DIMGARENA, Cooperativa La Campesina), algunas continúan haciéndolo hasta la actualidad. Aún hace falta que sean las y los propios participantes, quienes las promuevan, coordinen, lideren.

Algunos líderes comunitarios señalaron metodologías en particular, como es el caso de intercambios de experiencia y hasta la misma asistencia técnica, facilitada por ADDAC en el caso de la Cooperativa Ríos de Agua Viva; material temático facilitado por ODESAR en el caso de Modelo de Desarrollo Integral; metodología de Campesino a Campesino propia del PCaC San Ramón, intercambio de experiencias, también, impulsados por la UNAG en el PCaC, San Ramón, la Cooperativa Augusto César Sandino y UCOSD; radionovelas

realizadas por FUMDEC y socias de COOPACME; así como fotografías e imágenes en Centros Ecoturísticos; asambleas y reuniones con el comité de crédito, en Manejo Integrado de Microcuenca; la Cooperativa La Campesina, también señaló asistencia técnica.

Existen experiencias que han sido identificadas y reconocidas por el empleo de un tipo de metodología de aprendizaje en particular, las cuáles son: El PCaC, en el cual, tal como su nombre lo indica, la principal metodología empleada, así como la dinámica de trabajo, es de Productor a Productor; en el caso de Manejo Integrado de Microcuenca, impulsado por DIMGARENA y CATIE, destacó la realización de visitas de campo y Escuelas de Campo (ECAS), las cuales a nivel internacional son reconocidas y asociadas con este centro; ADDAC y Cooperativa Ríos de Agua Viva por la realización de intercambios de experiencias comunitarios, productivas y cooperativas.

La Tabla 18, muestra las metodologías de aprendizaje desarrolladas por cada una de las experiencias exitosas.

Tabla 18. Metodologías de aprendizaje desarrolladas en las experiencias exitosas

Experiencia Exitosa	Metodologías de aprendizaje							Otros
	Días o giras de campo	Escuelas de campo	Rutas del conocimiento	Metodología de productor a productor	Talleres/ capacitaciones	Videos	Medios de comunicación social	
Cooperativa Ríos de Agua Viva	X	X		X	X	X	X	Intercambios de experiencias, asistencia técnica
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	X	X		X	X	X	X	Material temático
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	X			X	X	X		Intercambio de experiencias
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras				X	X	X		Radionovela

Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	X	X		X	X			
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	X	X			X	X		
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	X	X		X	X	X	X	
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	X	X			X	X	X	Intercambios de experiencias
Modelo de Organización y Gestión Campesina	X	X		X	X	X	X	Intercambios
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	X				X			Fotografías
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	X	X		X	X	X	X	Asambleas, reuniones con el comité de crédito
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina		X			X	X	X	Asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas.

9.1.1.2.3.10.2 Temas de capacitación desarrollados en experiencias exitosas

Los temas desarrollados en capacitaciones y con las diversas metodologías de aprendizaje en cada una de las experiencias exitosas, se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19. Temas de capacitación en experiencias exitosas

Experiencias exitosas	Temas
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Gestión empresarial, cacao, sistemas agroforestales de cacao, agricultura orgánica, apicultura, medio ambiente, formulación y evaluación de proyectos, manejo en enfermedades de café, elaboración de biofertilizantes, OCSA, manejo de bosques.
Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible	Salud, medio ambiente, género, violencia intrafamiliar, OCSA, transgénicos, elaboración de productos orgánicos, manejo de plagas y enfermedades, reciclaje.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Manejo de cultivos, mejoramiento de parcelas, microriego, rescate de la identidad indígena, diversificación, rescate y mejoramiento de semillas criollas y acriolladas, liderazgo, articulación con líderes, incidencia, participación y gestión comunitaria, cosecha y potcosecha, cambio climático, elaboración de mermeladas y vinos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	Género, mantenimiento de inversiones, no violencia, mercadeo.
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Elaboración de sacharinas, sulfocalcio y biofertilizantes, uso de bombas para fumigación, postcosecha, OCSA, ensilaje, sistemas silvopastoriles, SAN, conservación de semillas, MIC, sanidad animal.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	Empoderamiento, género, incidencia política, salud, agua y salud, procesos de formación de liderazgo.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	Equidad de género, ley del agua, medio ambiente, BPA, salud, uso adecuado del agua, uso de agroquímicos.
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	Técnicas de poda y labores en caficultura, reforestación, desarrollo cooperativo, contabilidad, desarrollo de empresas rurales, asociatividad, formulación y evaluación de proyectos y programas de salud.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Mediación en conflictos, asociatividad, políticas públicas, liderazgo participativo, contabilidad; formulación de proyectos, articulación de actores; manejo de post-cosecha, administración de agronegocios, medición de tierras.
Centros Ecoturísticos	Suelo, OCSA, atención al cliente.
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas	Incidencia pública, desarrollo endógeno, agricultura, liderazgo, medio ambiente, uso de agua, leyes, cambio climático, salud y organización comunitaria.
Cooperativa Cacaotera La Campesina	Cacao, cooperativismo y educación cooperativa, proceso de fermentación, manejo de plantación, manejo de lombrihumus, uso de abonos orgánicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

Los temas centrales, tienen relación y podrían resumirse en: mejoramiento productivo, cambios culturales en la producción, agroecología, así como desarrollo comunitario, cooperativo y asociativo; esta última, debido a la presencia de varias cooperativas entre las experiencias seleccionadas. En general se aprecian los componentes; productivo y organizativo.

Existe una amplia variedad de temas; los más recurrentes son: Obras de Conservación de Suelo y Agua (OCSA), manejo de cultivos, salud, género, cooperativismo, asociatividad,

organización comunitaria, liderazgo. También se aprecian temas específicos, en relación al tipo de experiencia, temas y objetivos las mismas.

9.1.1.2.4 Características económicas de experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

Los principales indicadores empleados para la realización de caracterización económica de las experiencias seleccionadas son: sector económico, actividades económicas, cultivos, rubros, comercialización, servicio o programa de crédito, características del crédito, contribución de experiencias exitosas a la generación de nuevas unidades de producción y emprendimiento empresarial.

9.1.1.2.4.1 Sector, actividades, cultivos/rubros y comercialización de productos desarrollados en las experiencias

La Tabla 20, presenta las principales actividades, rubros, cultivos, productos, actividades generales y exitosas desarrolladas por las experiencias; así como sector en el que se ubican y descripción de comercialización en las mismas.

Tabla 20. Sector, actividades, cultivos/rubros y comercialización de productos desarrollados en las experiencias

Experiencias	Actividades económicas	Rubros/ cultivos/ productos	Actividad rubros/ cultivos exitosos	Sector Económico	Comercialización
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Agricultura y crianza de aves	Cultivos de parras, café, granos básicos, cacao y crianza de gallinas.	Cacao	Primario, secundario y terciario	Ritter Sport y Mercado Norte de Matagalpa.

Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	Agricultura y ganadería en menor cantidad.	Café, bananos, cítricos, maíz y frijol, hortalizas, frutales, cultivos de parras, plantas medicinales, viveros de frutales, miel, biofertilizantes, apicultura y ganado bovino en menor cantidad.	Granos básicos, café, plantas medicinales y viveros de frutales.	Primario y secundario	Mercado de Esquipulas y comunidades, Mercado de Feria impulsado por ODESAR en Esquipulas.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Agricultura	Maíz, frijol, café, hortalizas, frutales (principalmente cítricos), verduras, granos básicos, ayote y otros.	Maíz, frijol, café.	Primario	Principales mercados de Matagalpa, ferias campesinas en San Ramón, Matagalpa y nacionales, pedidos de Alcaldía y organizaciones.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	Comercio, agricultura y ganadería	Frijoles, maíz, ganado, tomates, chiltomas, papayas, sandías, melón en menor proporción.	Comercio	Terciario	Venta directa e individualizadas por parte de las socias, venta en las comunidades, centros de acopio y a domicilio (linieros)
Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional	Agricultura y ganadería	Maíz, frijol, hortalizas, camote, ayote, malanga, yuca y ganado: cabros, cerdos, bovinos, aves.	Maíz, frijol, ganado	Primario	Venta directa e individualizada en Mercado de Muy Muy, centro de acopio de leche en la comunidad y organizaciones/instituciones.

Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur (UMOYS)	Agricultura	Café, chayote, malanga, maíz y frijol, hortalizas a pequeña escala y pequeños negocios.	Café	Primario y terciarios	Venta individualizada y directa en las comunidades (comercio y servicios), Mercado Norte, Matagalpa.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	Agricultura	Tomate, chiltoma, berenjena, pepino, maíz, ayotes mantequilla, calabacines.	Chiltoma, tomate, pepino, ayote calabacín.	Primario, secundario y terciario	Supermercado La Colonia, Hortifruti, mínima cantidad con problemas: mercados locales y de Managua.
Cooperativa de Productores (as) de Café: Augusto César Sandino	Agricultura y ganadería en proporción reducida.	Café, granos básicos, hortalizas y ganado	Café	Primario, (secundario y terciario)	Se exporta café a través de CECOCAFEN y en el marco de Comercio Justo, hacia Europa, E.E.U.U y Venezuela.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Agricultura y ganadería en menor escala	Maíz y frijol, y café, diversos cultivos, entre ellos hortalizas; ganado	Maíz y frijol	Primario	Principales mercados de Managua y Matagalpa (Mercado Norte), compradores de programas y proyectos como PMA.
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	Agricultura, turismo y ganadería en pequeña escala.	Café, maíz, frijol, hortalizas: tomate, repollo, papa.	Café y turismo	Primario y terciario	Venta individualizada en mercados de la ciudad de Matagalpa (principalmente Mercado Norte)

Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	Agricultura	Granos básicos, ganado, café, hortalizas, musáceas, tubérculos, maracuyá, granadilla, chaya, pepino, ayote, pipián, granadilla	Café, granadilla y granos básicos	Primario	Venta individualizada en mercados locales de Matagalpa (Mercado Sur), venta en plantaciones.
Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina	Agricultura y ganadería	Cacao, ganado, maíz, frijol, banano, madera, chocolate semi-industrializado en diferentes presentaciones.	Cacao	Primario, secundario y terciario	Ritter Sport y Café Soluble.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

En las 12 experiencias, se ha desarrollado actividad agrícola. En la gran mayoría de ellas (11 experiencias), la agricultura es la principal actividad económica, aunque 6 de ellas, también se dedican a la ganadería; ambas realizadas fundamentalmente para autoconsumo y venta de excedente. Aunque en 5 experiencias, también existe enfoque empresarial (transformación y comercialización).

Las Fotografías 22 y 23 presentan las principales actividades económicas desarrolladas por las experiencias exitosas

Fotografía 22. Actividad: agricultura



Fuente: Guía de observación

Fotografía 23. Actividad: ganadería



Fuente: Guía de observación

De la totalidad de experiencias, en 11 de ellas predominan actividades agropecuarias; no así en 1 experiencia: COOPACME, en la cual por su contexto, ubicación geográfica y esfuerzos institucionales, así como una estrategia de empoderamiento, la actividad más importante lo constituye el comercio.

En la Cooperativa Cacaotera La Campesina, donde la agricultura y la ganadería, se han desarrollado en niveles muy similares, es la única experiencia en que ambas actividades poseen similar importancia.

Entre los rubros/cultivos existentes figuran los granos básicos, debido a su relevancia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional de las familias y su permanente demanda en los mercados locales; rubros estratégicos como café y cacao, debido a los buenos precios que han poseído en los últimos años en el mercado internacional; sobre todo cacao, debido a periodicidad con que genera ingresos a los productores, los bajos costos, facilidad de manejo requerido para su desarrollo y excelente productividad. También figuran hortalizas, frutales, tubérculos, musáceas, las cuales han sido integradas a las experiencias, por las organizaciones/instituciones que acompañaron su proceso de formación; como parte de líneas estratégicas relacionadas a diversificación productiva.

Algunos rubros o actividades son exitosos de manera particular en determinadas experiencias, por ejemplo: turismo en la experiencia Centros Ecoturísticos en Las Cañas, debido a los atractivos naturales de la zona y ubicación geográfica; así como plantas medicinales en el Caso del Modelo de Desarrollo Integral, debido a la búsqueda misma de la sostenibilidad de la producción, búsqueda de nuevas alternativas y formación brindada a participantes para la transformación y comercialización de la misma. Cacao en las Cooperativas Ríos de Agua Viva y La Campesina, el cual es su producto estrella, dedicándose a realizar el proceso completo de secado, empaque y comercialización con Ritter Sport y en menor medida en mercado local (así como elaboración de chocolate, y próximamente incorporaran proceso de tostado y descascarado de cacao en la Cooperativa La Campesina); comercio en COOPACME a través de pequeños negocios en las comunidades, así como la venta de diferentes líneas de productos a domicilio de varios municipios del departamento; hortalizas, las cuales son la especialidad y uno de los ejes centrales de COOPRAHORT.

Entre los rubros exitosos (ver Fotografías 24-27), en general en el conjunto de experiencias, destacan: café, cacao y granos básicos: café en 6 experiencias, el cultivo de granos básicos en 5 experiencias, cacao en dos experiencias. Los demás rubros, son de relevancia de forma particular en cada experiencia, por ejemplo, hortalizas en COOPRAHORT.

Fotografía 24. Rubro/productos: cacao



Fuente: Guía de observación Fuente: Guía de observación

Fotografía 25. Rubro/productos: café



Fotografía 26. Rubro/productos: hortalizas **Fotografía 27. Rubro/productos: granos básicos**



Fuente: Guía de observación Fuente: Guía de observación

Realizando una revisión generalizada de las experiencias y los motivos por los que estos productos/rubros/cultivos son exitosos, se encuentra: generación de ingresos a las familias rurales, capacidad que poseen las experiencias para acopiar, transformar y comercializar un gran volumen de producto, buen precio internacional del mismo, demanda local e internacional, importancia nutricional para las familias productoras, estrategia institucional

y familiar de diversificación de rubros y riesgos, condiciones ambientales para su desarrollo, búsqueda de satisfacción de necesidades familiares, entre otros.

En cuanto a los sectores económicos en que se ubican las experiencias, el predominante es el primario, debido a que las principales actividades son agropecuarias. Algunas experiencias también han realizado esfuerzos para transformar materias prima y comercializar; sin embargo la mayoría, son de producción agropecuaria y también realizan comercialización; aunque existen algunas excepciones.

En el caso de Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva en Rancho Grande, los socios producen aproximadamente 5 rubros o cultivos, de ellos el cacao es el más importante, la cooperativa lo acopia, realiza el proceso de fermentación y secado; lo comercializa con Ritter Sport y mercados locales. En el Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible, los participantes producen diversificadamente, los intentos de transformación y agregación de valor son aún incipientes, en menor escala y no han perdurado hasta la actualidad, como por ejemplo con secadores de plantas medicinales, por ello la actividad principal es producción agropecuaria y comercialización en mercado local de Esquipulas, ventas directas en plantaciones, ferias organizadas por ODESAR y en las oficinas de esta misma institución en Esquipulas. De la misma forma, en el PCaC San Ramón, la producción se ha diversificado, y existen algunas iniciativas de agregación de valor, pero aún no se ha generalizado a todas las comunidades de la experiencia; por lo que el eje central continúa ubicándose en el sector primario, la comercialización se realiza en San Ramón y mercados de la ciudad de Matagalpa.

COOPACME, se ubica en el sector terciario, debido además de que el eje central de la cooperativa gira en torno a crédito, la principal actividad económica que realizan las socias es comercio y servicios, a nivel local y en algunos municipios cercanos. En la experiencia de Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional, las actividades más importantes son agricultura y ganadería, por lo que pertenece también al sector primario, la producción está destinada para autoconsumo, y comercialización de excedente en mercados locales; también brindan capacitaciones y servicios complementarios. Referente a UMOYS, la mayoría de participantes laboran asalariadamente en fincas de producción de café, muchas mediante créditos administrados por la propia experiencia, han iniciado a trabajar en

pequeños negocios, algunas socias trabajan en sus propias unidades de producción agropecuaria.

COOPRAHORT, produce hortalizas, realiza proceso de lavado, empaque y distribución de las mismas hacia supermercados en Matagalpa. La Cooperativa Augusto César Sandino, tiene como actividad central la producción de café, en la cooperativa y en fincas de productores es realizado el proceso de beneficiado húmedo, en Sol Café se realiza el proceso de beneficiado seco, y finalmente es comercializado a través de CECOCAFEN, hacia mercados internacionales. UCOSD destaca por la producción de granos básicos, en años anteriores ejecutaron proyectos para la agregación de valor a su producción, actualmente debido a la falta de demandantes formales y bajos precios de mercado, únicamente acopian lo producido por los socios o participantes y comercializan en mercados locales o con algunos compradores formales en períodos de tiempo determinados.

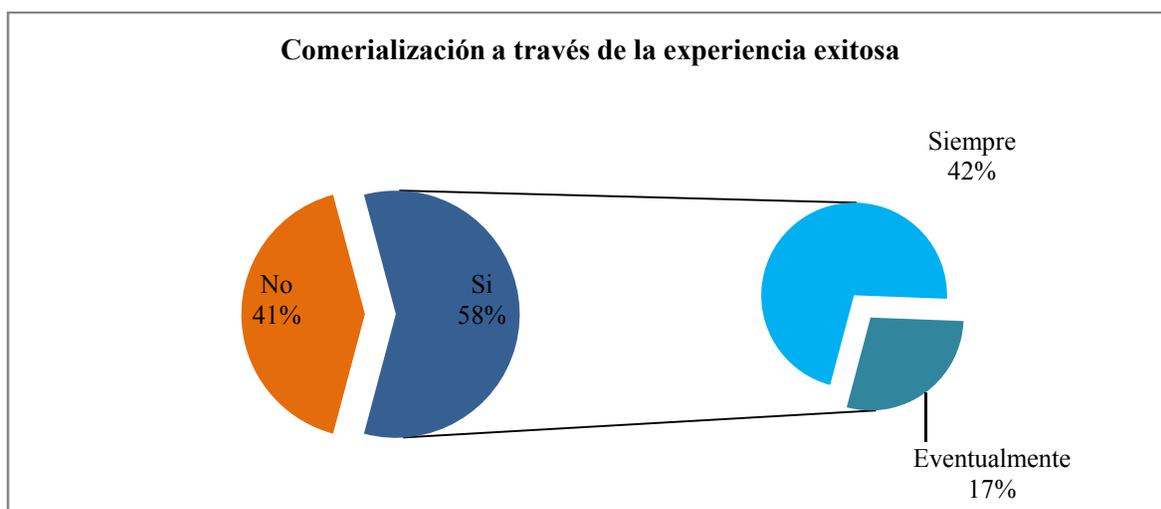
En la experiencia de Centros Ecoturísticos Las Cañas, históricamente la principal actividad de las comunidades involucradas ha sido la agricultura, en la etapa inicial de la experiencia, el turismo comenzó a tener mayor relevancia, pero actualmente sólo un centro ecoturístico está funcionando: Cascada Blanca, por lo que la reactivación de los demás centros y el encadenamiento empresarial y productivo, continúa siendo un desafío; actualmente la agricultura continúa siendo la actividad central en la zona, la comercialización se realiza en mercados locales de la ciudad de Matagalpa. En la experiencia de Manejo Integrado de Microcuenca Jucuapa, la agricultura es la actividad desarrollada por la mayoría de comunitarios y participantes de la experiencia, destacan granos básicos, frutas y hortalizas, las cuales son vendidas en las plantaciones o bien en mercados locales. Cooperativa La Campesina, también aglutina a productores de cacao, en ella se acopia y se realiza el proceso de fermentado y secado del mismo; la mayor parte es vendido a Ritter Sport, otra en mercados locales y también se destina una cantidad para la elaboración semi-industrializada de chocolate en las instalaciones de la misma, las cuales se venden en dos líneas o presentaciones : bombones y tabletas, en la cooperativa y se espera comercializarla en los próximos meses en establecimientos de Managua y Matagalpa.

Las experiencias que han logrado integrar su cadena de valor, aunque en magnitud diferente -en orden descendente han sido-: Cooperativa La Campesina, La Cooperativa Ríos de Agua

Viva, COOPRAHORT, Cooperativa Augusto César Sandino y UCOSD. Es meritorio reconocer el arduo trabajo que han realizado para el encadenamiento productivo; sin embargo es necesario desarrollar éste aun más, tanto en cobertura, como en innovación y la creación de mayor número de productos finales; así como superar problemas estructurales como la falta de desarrollo de mercado local y nacional, educación de consumidores, etc. Lo ideal sería la generación de productos finales innovadores, con todas las etapas integradas por las experiencias y que sean comprados y consumidos en el territorio nacional. Sin embargo, esto último constituye un reto, no sólo para los participantes de las experiencias, sino para todos los actores involucrados en los procesos de desarrollo rural y de la población nicaragüense en general.

En lo que a comercialización se refiere, un dato importante, es que únicamente las y los participantes de 7 experiencias comercializan sus productos y/o servicios a través de ella; los participantes de 5 experiencias, no han empleado a esta última como plataforma para colocar sus productos en el mercado y obtener mayores beneficios económicos, por ello, ofertan sus productos de forma individualizada a intermediarios/comerciantes en mercados locales. Ambos escenarios pueden visualizarse en el gráfico 10.

Gráfico 10. Comercialización desde las experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

De las 7 experiencias que si comercializan a través de la plataforma que significa la misma, es decir el 58%, 5 realizan la venta de sus productos de manera conjunta como experiencia de forma permanente (42%); 2 lo hacen eventualmente (17%) a través de ferias, pero también de forma individualizada.

De las 5 en mención, que no comercializan como experiencias, 4 se ubican en el sector informal. De las 7 que si lo realizan, 5 corresponden a la categoría de cooperativismo y asociatividad y por ende al sector formal.

9.1.1.2.4.2 Servicio o programa de crédito desde las experiencias exitosas

Microcrédito es definido por (Lacalle, 2008) como "... un instrumento de financiación, para el desarrollo, cuyo objetivo final es la reducción de la pobreza en el mundo" y ello lo confirma con una cita de la primera Cumbre Global de Microcrédito, ubicada en su obra Microcrédito y pobreza, mismos que definen el microcrédito como: "Programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias".

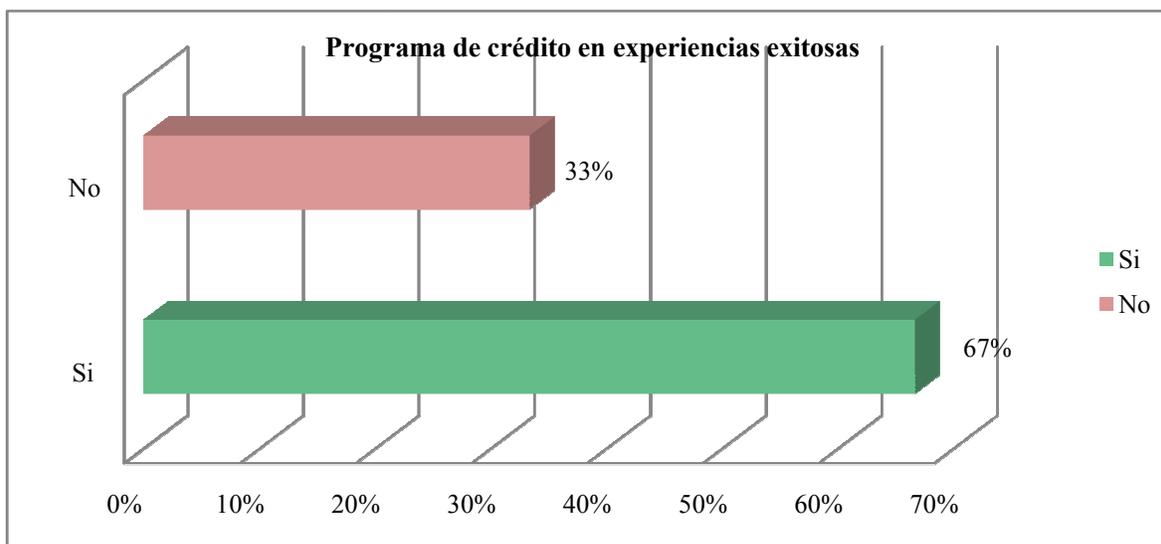
"Un programa es una "serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto" (Baez, 2010).

El acceso al crédito es uno de los principales problemas que enfrenta el sector agropecuario en Nicaragua. Ante ello, muchas iniciativas en desarrollo rural, han decidido integrar servicios de crédito a sus estrategias.

En las experiencias seleccionadas se pretendía conocer cuales poseían oferta de crédito, ya sea como programa interno o como servicios.

El principal hallazgo, es que el 67% de las experiencias si poseen crédito como uno de sus componentes, es decir, 8 en términos absolutos; en contraposición al 33%, equivalente a 4 experiencias, que no ha incluido crédito.

Gráfico 11. Crédito en experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

En el siguiente apartado se describen principales características de créditos, así como una breve explicación general de los mismos.

Las 4 experiencias que no poseen oferta de crédito son: Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Centros Ecoturísticos, Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible y Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas (COOPRAHORT).

En el caso de la primera experiencia, FMSAN, no posee este servicio, debido a que el enfoque de la misma es seguridad alimentaria y generación y transferencia de conocimientos, técnicas y tecnología, el número de productores es reducido, no posee una estructura organizativa convencional, autogestionaria; en ocasiones esto ha limitado algunas prácticas agroecológicas y que se concreten ideas de agregación de valor y agroindustria, quedando sólo a nivel experimental. En la de Centros ecoturísticos, el motivo de que no exista el servicio de crédito de forma endógena, obedece a la misma situación de riesgo en cuanto a sostenibilidad y sinergia en la experiencia, inactividad en estructura organizativa; igualmente, pequeña cantidad de participantes, pocas manifestaciones de autogestión y cogestión ante gobiernos locales, organizaciones e instituciones, entre otros

aspectos. En el Modelo de Desarrollo Integral, el servicio, no existe desde la experiencia, pero dicha necesidad es solventada a través de crédito institucional de ODESAR, con la conformación de la Cooperativa Kaulapa, en procesos construcción, el crédito figura como uno de los servicios, sin embargo, aún no se ha implementado. En COOPRAHORT, aún no se ha promovido el servicio de crédito, la demanda del mismo ha sido satisfecha por un agroservicio, quien lo otorga a la cooperativa, para que esta después lo distribuya entre sus socios.

Al no existir el servicio de crédito desde las 4 experiencias exitosas antes mencionadas, el acceso a crédito en los participantes de la misma, se ha visto limitada. Un elemento importante, es que dos de ellas, quizá no lo han promovido, debido a que actores exógenos, pero aliados estratégicos (no pertenecientes al Sistema Financiero formal), lo han ofertado, solventando así, la demanda de participantes.

En el apartado siguiente, se amplía la información de las experiencias que ofertan este servicio, de manera endógena.

9.1.1.2.4.2.1 Características del crédito: administración de fondos, montos, intereses, plazos, formas de pago, registro de actividades y aspectos contables

Algunos elementos analizados referente a crédito, son: administración de fondos, montos, intereses, plazos, formas de pago, registro de actividades y aspectos contables.

Se encontró que la totalidad de experiencias realizan registro de actividades, principalmente en listas de asistencia y libro de actas. La mayoría realiza registro de aspectos contables; destacando en dicha actividad, las experiencias de tipo formal.

Algunas peculiaridades corresponden a que: la Cooperativa Ríos de Agua Viva, además de ofrecer el servicio, es una de las que posee mayores opciones de crédito alternativo y estrategias creativas para el funcionamiento del mismo (ver Tabla21). Las más innovadoras en esta materia son: la cooperativa antes mencionada, PCaC con Bancos de Semilla,

UCOSD por las líneas de crédito aperturadas y Manejo Integrado de Microcuenca por la creación de un Fondo Ambiental.

Los fondos son administrados por el correspondiente órgano de gestión, dentro de la estructura organizativa de la experiencia. Debido a la existencia de experiencias formales, relacionadas a cooperativas y otras formas de asociatividad, predomina la existencia de comités de crédito. En todos los casos, las experiencias y el servicio de crédito, están siendo liderados por participantes comunitarios, participantes en la estructura organizativa.

En prácticamente, todas las experiencias, los montos, intereses, plazos, formas de pago, los resultados apuntan a características de microcrédito, pese a algunos montos elevados que luego de un largo proceso y existencia del servicio, actualmente son ofertados por las experiencias.

Existe flexibilidad y varias facilidades, en la oferta de crédito en correspondencia al tipo y tema central de cada experiencia. Se trata en realidad de un servicio alternativo, ante el sistema financiero formal, se ha tratado que se adecúe a las formas de trabajo y necesidades de los solicitantes y participantes en general.

En las experiencias, no existe oferta de otros servicios de microfinanciamiento como: ahorro y seguro, tanto para las unidades de producción como para las unidades familiares. La excepción la constituye COOPACME, la cual sí oferta el servicio de ahorro, debido a que al tratarse de una cooperativa de ahorro y crédito, estos dos últimos son su actividad central, principales servicios. La oferta del servicio de seguros, continúa siendo una asignatura pendiente para la totalidad de experiencias.

Referente al destino del crédito, estos han sido empleados principalmente, con fines productivos, mayoritariamente en el sector agropecuario (en rubros descritos en apartados anteriores), seguido de comercio y servicios; en menor medida ha sido utilizado con otros fines: como satisfacción de necesidades familiares o iniciativas individuales de agregación de valor, entre otras.

Tabla 21. Características del crédito: administración de fondos, montos, intereses, plazos, formas de pago, registro de actividades y aspectos contables

Experiencias	Servicio de Crédito	Administración de crédito	Montos	Intereses	Plazos	Formas de pago
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Sí, crédito en efectivo e insumos. Acceso a servicios facilitados por ADDAC: Fondos Revolventes y Crédito Institucional.	Comité de crédito	Se prestan desde C\$3,000, 10,000; 20,000 y hasta C\$100,000	El interés es del 18% anual y el 6% de mantenimiento de valor, 3% de comisión. Interés sobre saldo.	Depende de las necesidades del socio y de acuerdo a las entregas de cacao, hasta 1 año.	Crédito para cacao: pago anticipado, máximo C\$ 5,000 a 5 meses sin comisiones; abono hasta 2 meses después, y pago con producto.
Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible	No, no se oferta este servicio. Existe acceso a Crédito Institucional de ODESAR.	Institución	Dependiendo de las necesidades y deseos del solicitante	2% mensual, desde hace algunos meses. Antes no se cobraba intereses.	Desde 6 meses a 1 año.	Efectivo y en dólares.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Sí, Microcrédito y Bancos de Semilla	Comité de crédito.	Categorías (4): desde inferiores a C\$1,000 a mayores de C\$10,000.	1.5 % mensual.	6 meses, también depende del rubro.	En efectivo y semilla, en el caso de bancos de semilla
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras	Sí, crédito en efectivo (varias líneas: comercio, agropecuario, escolar).	Comité de crédito y Consejo de Administración	Se prestan desde C\$1,000, hasta C\$ 50,000	1.5% mensual, más el mantenimiento de valor	Comercio: 6, 8 o 12 meses; agricultura, crianza de cerdos y terneros: 6 a 12, aves: 3 a 6m.	Efectivo
Familia Modelo SAN	No					
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	Sí, Fondos Revolventes	Junta Directiva UMOYS, tesorera y técnicos PRODESSA.	Desde C\$500, hasta C\$ 10,000	16%	6 meses, dependiendo del rubro y destino a emplear el crédito.	

Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	No. TehnoServe, brinda crédito a cooperativa y es distribuido	Lo administra el Consejo de Administración y Contadora.				
Cooperativa Augusto C. Sandino	Sí, crédito en efectivo, propio de la cooperativa.	Comité de crédito en base a reglamento	Depende de solicitud del productor	18% anual	Depende de la capacidad de pago del productor	Efectivo
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Sí, Programa de Crédito efectivo y en especie, para actividades micro empresariales, sistemas de riego, mejoramiento agropecuario e inversiones. FR de Semillas.	Comité	Hay 3 categorías: De C\$ 1,500 hasta C\$ 20,000. Ajustado a las necesidades del usuario.	En efectivo es 18%. Se debe retornar el total de la cantidad brindada en semilla más el 75% como contribución al fondo para futuros préstamos.	El plazo en todo es anual, o a como plantee el socio. Se tienen políticas quincenales, mensuales, anuales, trimestrales; depende del productor. Los usuales son de 5 y 2 años, u 8 meses.	En dependencia del rubro, para café es hasta de 5 años. Fondo Revolvente de semillas, se debe retornar también en semillas. En efectivo está justado a las necesidades del usuario.
Centros Ecoturísticos	No					
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	Si, Fondo Ambiental y Fondo Revolvente de Semillas	Comités Locales de Cuenca y formados por UNAG para Bancos de Semilla.	Se debe retornar 100% de lo otorgado en semilla.		Fondo Ambiental: 8 meses. Crédito en semilla: 6 meses, para frijol y para maíz una vez al año.	En especie (semilla), para el Fondo Ambiental en efectivo.
Cooperativa La Campesina	Sí, crédito en efectivo, propio de la cooperativa	Comité de crédito	Hasta C\$ 30,000		6 meses a 1 año	Efectivo y mensual o conforme a entregas de cacao.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

En la Tabla 21, se sintetiza, las particularidades de cada experiencia para cada indicador de interés. Cabe mencionar, que aunque el funcionamiento del servicio de crédito, no fue uno de los indicadores planteados, algunos de los problemas encontrados fueron: mora, falta de documentos formales que lo regulen como: políticas de crédito y reglamento para el mismo, ya que sólo algunas lo poseen.

Una vez analizada la situación de las experiencias referente a crédito, es oportuno, describir la contribución o aporte que han realizado las experiencias para el emprendedurismo, ya sea desde la forma de creación de nuevas unidades de producción o en emprendimiento empresarial en forma general o indirecta.

9.1.1.2.4.3 Contribución de la experiencia exitosa (actividades económicas y servicios) a la generación de nuevas unidades de producción y emprendimiento empresarial

En el proceso de sistematización fue necesario conocer no sólo con cuantos socios y/o unidades de producción trabajan cada una de las experiencias exitosas, sino también, si estas han dado lugar a nuevas, y al emprendimiento empresarial de las y los participantes.

Los líderes comunitarios de todas las experiencias manifestaron que estas últimas sí han contribuido a la generación de nuevas unidades de producción; sin embargo, al explicar la forma, mecanismos, también se concluyó que la mayoría de experiencias contribuyeron a ampliar o mejorar las mismas -ya sea a través de conocimientos brindados, material para la experimentación y diversificación productiva, créditos y acceso a bienes y servicios diversos- pero sólo en casos específicos a la generación de nuevas unidades.

En la Tabla 22, se muestra con mayor detalle, la contribución de cada una de las doce experiencias al emprendedurismo, directa e indirectamente; aspectos concretos de su realización y efecto multiplicador.

En materia de comercio y servicio destacan las experiencias de: COOPACME, UMOYS y Centros Ecoturístico (las dos primeras, caracterizadas por enfoque de género, por ello, al promover emprendedurismo, también generan una herramienta para el empoderamiento, en

contextos donde el desempleo, sistema patriarcal y acceso a tierra son algunos de sus problemas, aún más en el caso de mujeres).

Tabla 22. Contribución de la experiencia exitosa a la generación de nuevas unidades de producción y emprendimiento empresarial

Experiencia	Contribución/ aporte de la experiencia a :	
	Generación de nuevas unidades de producción	Emprendimiento empresarial/Ventaja competitiva
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Acceso a Bancos de Tierra a través de ADDAC. Ingresos garantizados periódica y permanentemente (vía precios) empleados en mejoras de las UPA y emprendedurismo en el sector agropecuario.	Capacitaciones para desarrollar visión empresarial hacia UPA, inversiones, incremento de ingresos, mejoramiento y buen manejo de las mismas en: atención de cacaotales, periodicidad de labores.- Mejoras en calidad de vida y generación de ideas en agroindustria: vino y mermelada de cacao.
Modelo de Desarrollo Integral: Enfoque de Producción Sostenible	Diversificación productiva e incursión en nuevos cultivos y su comercialización. Con la experiencia se facilitó acceso a crédito ofertado por ODESAR para actividades agropecuarias.	Se han impartido capacitaciones y realizado prácticas para elaborar: encurtidos, piñatas, jabones, jarabes, entre otros.
Programa de Campesino a Campesino	Creación de Bancos de Semilla, garantizando la disponibilidad de la misma para producir, generar ingresos y cubrir necesidades.	Elaboración de encurtidos, mermeladas, jaleas, integración a cooperativas impulsadas por la organización.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras	Emprendedoras a través de créditos, han comprado maquinarias para las UP, incursionado en ganadería, establecido pequeños negocios: pulpería, venta de ropa, calzado, productos alimenticios, farmacias.	Desarrollo de negocios, obtención de créditos para solución de problemas económicos (productivos).

Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Ampliación de las UP existentes, los productores han diversificado y desarrollado sistemas de producción más intensivos.	Realización de inversiones e incremento en recursos económicos y competitividad. Aunque el enfoque es de SAN, se han realizado, validaciones, experimentaciones, desarrollo de nuevos cultivos, intensificación productiva y comercialización.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur	A través de Fondos Revolventes, se elaboran productos alimenticios para vender y se han establecidos pequeños negocios.	Nuevas ideas y formas de autoempleo y sostenibilidad económica, crédito para producción agrícola, establecimiento de negocios, incremento de productividad.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	Experimentación y desarrollo nuevos productos que próximamente se lanzarán al mercado, ha incrementado el número de productores y parcelas dedicadas a hortalizas.	Mejoramiento de parcelas e incremento de la producción, desarrollo empresarial como cooperativa, superación, diversificación de mercados y estrategias.
Cooperativa Augusto César Sandino	Incremento en rendimientos, se han generado algunas nuevas unidades de producción a través de algunos proyectos.	Obtención de mejor precio, trabajo con Comercio Justo, poseer fincas más competitivas aunque ello implique realizar más inversiones y tener menor liquidez.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Programa Tierra y acceso a la misma para 148 familias con 513 mz; créditos para diversificación, mediante Planes de Fincas elaborados de forma conjunta con la familia.	Organización comunitaria y gremial, créditos, iniciativas en agregación de valor, contratos conjuntos con agentes exógenos; para enfrentar riesgos de mercado.
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	Construcción de 3 "ranchos" para venta de productos y servicios en centros ecoturísticos, capacitación a comunitarios, aunque actualmente sólo uno está funcionando.	Estructura e infraestructura turística, mediante las capacitaciones, se tomo conciencia de recursos, atractivos, potencial turístico y empresarial del área y familias.

Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa	Mayores conocimientos y rendimientos productivos, siembra más tecnificada, establecimiento de cosechas de agua para consumo doméstico y productivo.	Experimentación de nuevos cultivos, cambios en la cultura de productores hacia diversificación, agroecología y sustentabilidad, proyecto de escuelas técnicas, mejoras en producción (prácticas) y economía familiar.
Cooperativa La Campesina	Desarrollo de nuevos cultivos, establecimiento de lugar fijo para acopiar y comercializar cacao con un precio más justo, mejoramiento de parcelas, desarrollo y promoción de cacaocultura frente a problemas de ganadería.	Mejora de ingresos y comercialización.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a líderes de experiencias exitosas

En la generación de unidades de producción con enfoque netamente agropecuario, se encuentran: UCOSD, a través del Programa Tierra, reconocido a nivel latinoamericano y las Cooperativas Augusto César Sandino y Ríos de Agua Viva; donde también se han generado nuevas UPA, pero con aporte de aliados y agentes externos; en el caso de la primera, gracias a proyectos específicos de organizaciones y la Cooperativa Ríos de Agua Viva, donde se ha hecho posible el acceso a parcelas, gracias a bancos de tierra, promovidos por ADDAC.

Se concluye que en el 50% de las experiencias se han generado y mejorado las UPA, y en el 50% restante, sólo se han ampliado y mejorado las misma.

Las Fotografías 28 y 29, muestran la contribución de las experiencias exitosas a la generación de nuevas unidades de producción y al autoempleo.

Finalmente, también se identificaron los principales recursos y atractivos de cada una de las experiencias, para conocer su potencial económico y turístico; sin embargo, debido al nexo que poseen estos indicadores con el planteamiento y desarrollo del producto turístico, en la Propuesta de Ruta o Circuito del Conocimiento, se presentaran los datos correspondientes.

**Fotografía 28: Nuevas UP/
establecimientos**



Fuente: Guía de observación

Fotografía 29: Autoempleo



Fuente: Guía de observación

9.1.1.2.4.4 Capital de trabajo de experiencia, sostenibilidad y posesión de bienes y activos

El 100% de las experiencias seleccionadas ha trabajado y trabaja con capital mixto; es decir el origen de recursos ha sido tanto interno como externo, pues han recibido donaciones de organizaciones/instituciones, organismos de cooperación internacional; pero también los participantes y sus familias han aportado recursos.

En relación a esto, se encontró que únicamente las experiencias pertenecientes al sector formal y cooperativismo y asociatividad (ver apartado características político-institucionales); son económicamente sostenibles. Las organizaciones informales, comunitarias o no constituidas legalmente no realizan actividad económica, en forma conjunta como experiencia y por ende tampoco, generación de ingresos, gastos y solvencia de los mismos. En las experiencias comunitarias los participantes si realizan actividades económicas, pero de forma individualizada.

La totalidad de las experiencias posee materiales y/o equipos; sin embargo sólo 5 de ellas poseen edificio e infraestructura productiva de forma conjunta, como experiencia (ver Fotografías 30 y 31). Estas 5 experiencias, pertenecen al sector de cooperativismo y asociatividad: 4 son cooperativas (Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas,

Augusto César Sandino, Ríos de Agua Viva, La Campesina) y una es asociación gremial (Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio).

Fotografía 30. Centros de acopio



Fuente: Guía de observación

Fotografía 31. Edificios de experiencias



Fuente: Guía de observación

9.2 Innovaciones en experiencias exitosas en desarrollo rural desde el departamento de Matagalpa

Se presentan las innovaciones desarrolladas por las experiencias exitosas, y su contribución para la consecución de objetivos de Desarrollo Humano y Rural en los territorios de influencia. Los principales indicadores empleados fueron: innovaciones desarrolladas por las experiencias y contribución al éxito de las mismas; así como tipos de innovaciones: sociales, institucionales, productivas, comerciales, tecnológicas, y algunos índices de innovación.

9.2.1 Desarrollo de innovaciones desde experiencias exitosas y contribución al éxito de las mismas

“Una innovación es la secuencia de actividades por las cuales uno o unos nuevos elementos son introducidos en una unidad u organización rural, con la intención de beneficiar la unidad u organización, una parte de ellas o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe

implicar algún cambio identificable y producir un beneficio apreciable por la unidad social o sus miembros” West & Farr, citado por (Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007).

“La definición universalmente aceptada para el concepto de innovación es la que se presenta en la última revisión del Manual de Oslo del año 2005 (OCDE, 2005). Sin embargo, se entiende que el concepto de innovación puede ser sintetizado, en cualquier definición, como: “lo nuevo (bien o servicio) en producción y uso por la sociedad”. Es una definición muy sencilla, pero de fuerte impacto, porque argumenta que para que la innovación ocurra no basta tener un nuevo producto, una nueva tecnología o un nuevo conocimiento, es necesario que alguien lo produzca y que alguien lo utilice (productores, consumidores, industriales, etc.). Es por esta razón principal que el sector productivo se ubica en el centro de los sistemas de innovación” (Salles, Gianoni & Jeanne, 2012).

En el presente trabajo investigativo, se retoma, principalmente el enfoque planteado por West y Farr, aunque retomando el elemento sugerido en el segundo enfoque en cuanto a la utilización de las innovaciones.

En la realización de la sistematización propuesta, se encontraron innovaciones realizadas desde todas las experiencias exitosas y sus participantes, de diferentes tipos.

Algunas fotografías de las mismas (las más tangibles y algunas de las más importantes) pueden apreciarse en la Figura 9. Siguiendo el orden desde la parte superior y de derecha a izquierda son: nuevas formas organizativas y de gestión, creación de pequeñas máquinas de forma artesanal para succión y distribución (manual) de agua, en combinación con técnicas de cosechas de agua, adaptación de maquinarias para implementación en agricultura, utilización de micro y macrotúneles con nuevas variedades de cultivos, así como la utilización de túneles de secado para cacao, organizaciones para la satisfacción de necesidades, creación de secadores para plantas medicinales y su posterior comercialización, creación y producción de chocolate semi-industrializado de calidad, construcción de pilas para cosecha de agua (con fines domésticos y productivos) con botellas plásticas, diseño y desarrollo de área de producción para agregación de valor a cacao, a través de elaboración de chocolate de calidad, realización de mandalas

permaculturales y círculos de cultivos, adaptaciones de horno secador para cacao, debido a la inexistencia del mismo en el mercado local y nacional.

Figura 9: Innovaciones desde las experiencias exitosas



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías obtenidas con guía de observación

Cabe señalar que en la gran mayoría de innovaciones encontradas, estas fueron realizadas para dar respuesta a necesidades en las experiencias y sus participantes, en muy raros casos se realizó de forma premeditada, planeada; ya que aunque las experiencias innovan constantemente en ellas no se ha institucionalizado una política, programa o proyecto de innovación. A nivel de organizaciones/instituciones que apoyan las experiencias, son muy pocas las que poseen programas y proyectos de innovación.

9.2.2 Tipos de innovaciones

Según diversa literatura consultada en materia de innovación, se trató de integrar varias teorías, seleccionando, los siguientes tipos de innovaciones: sociales, institucionales, productivas, comerciales y tecnológicas.

Ante la falta de indicadores propuestos para cada tipo de innovación, se plantearon algunos en base a su marco conceptual. Esto se realizó a manera de esquema para el diálogo, ya que lo que en realidad fue de relevancia, fue propiciar el espacio para que las y los líderes comunitarios expresaran libremente las innovaciones realizadas en las experiencias exitosas.

9.2.2.1 Innovaciones sociales

“La innovación es un proceso que, aunque ha sido tradicionalmente asociado a la creación o mejora de productos y servicios, es aplicable a otros aspectos como la reinención de los procesos de negocio, la creación de nuevos mercados o los cambios en el uso de los canales de distribución, entre otros. Por extensión, la innovación social se refiere a todas las estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades de todo tipo, desde el desarrollo económico de una comunidad, la educación o la sanidad que reciban los miembros de una sociedad, hasta cualquier otra iniciativa de acción social o medioambiental. En definitiva, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales, sea de forma completamente nueva o realizando combinaciones de elementos existentes para obtener resultados nuevos. Se trata de generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos, entendiendo valor como la capacidad para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento, unas carencias que, por definición, serán cambiantes a lo largo del tiempo”(Rodin, 2009).

Para (FUNICA, 2009) la innovación en el carácter social tiene que ver con la inversión y las posibles ganancias que un productor obtiene por efecto de la inclusión de nuevos conocimientos.

Por su parte,(Sanchis & Campos, 2008) definen innovación social, como un aspecto novedoso que hace referencia a nuevas formas organizativas y de gestión, entre cuyos objetivos se puede incluir la inserción sociolaboral de personas.

La Tabla 23, refleja las innovaciones sociales realizadas por cada una de las experiencias exitosas seleccionadas.

Tabla 23. Innovaciones sociales en experiencias exitosas

Innovaciones Sociales	Experiencias Exitosas											
	CRAV	MDIEPS	PCaC	COOPACME	FMSAN	UMOYS	COOPRAHORT	CPCACS	UCOSD	CECLC	MCIMJ	CMCLC
Reinvención de los procesos de negocios	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
Creación de nuevos mercados	X	X	X	X			X	X	X			X
Cambios en los canales de distribución	X	X	X	X	X		X	X	X			X
Estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inversión y posibles ganancias que un productor obtiene por efecto de la inclusión de conocimientos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nuevas formas organizativas y de gestión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inserción sociolaboral	X		X	X		X	X		X	X	X	X
Replicación, divulgación, socialización y compartir sus conocimientos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

En esta tipología de innovación, las de orden social, se han dividido en dos secciones: innovaciones socioproductivas (incluye: reinversión de los procesos de negocios, creación de nuevos mercados, cambios en los canales de distribución) y las sociales, enfocadas en aspectos organizativos y de gestión (y demás innovaciones propuestas).

El principal hallazgo, es que es el tipo de innovación que más se ha desarrollado en la gran mayoría de experiencias exitosas son las innovaciones sociales, y en ella predominan las enfocadas en aspectos organizativos y de gestión; es decir las de la segunda sección, destacando las innovaciones relacionadas a gestión de conocimiento.

Las innovaciones sociales, comunes en la totalidad de experiencias exitosas son en materia de: replicación, divulgación, socialización y compartir conocimientos e inversión y posibles ganancias obtenidas por efecto de inclusión de conocimientos (las cuales podrían resumirse en Gestión del Conocimiento); así como nuevas formas organizativas y de gestión e inserción sociolaboral. Las áreas innovativas que registran menor número de experiencias desarrollándolas son: reinversión de los procesos de negocios e inserción sociolaboral en

10 experiencias, y cambios en los canales de distribución en 9 y creación de nuevos mercados en 8 de ellas. Siendo esta última la innovación menos desarrollada.

Las experiencias que están a la vanguardia en materia social son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, PCaC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras, Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas, Cooperativa Augusto César Sandino, Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio y Cooperativa La Campesina; pues realizan constante innovación y han desarrollado la mayoría de las propuestas en la tabla anterior.

Las demás experiencias (Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Centros Ecoturísticos y Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas), aunque han realizado un menor número de innovaciones, continúan presentando múltiples de ellas. Esto posee una relación causal con el hecho que en la etapa de caracterización, se encontró que -estas son las experiencias que muestran un descenso en su nivel de actividad y participación comunitaria en los últimos meses.

Respecto a los demás tipos de innovaciones, se observa que las innovaciones sociales son las que más se han desarrollado en las experiencias exitosas, no sólo en el número de innovaciones existentes, sino también por el número de experiencias que ha desarrollado el total de innovaciones sociales propuestas.

Realizando un análisis más generalizado, integral y a profundidad, es meritorio reconocer que el sólo hecho de existencia de estas experiencias, ya representa una innovación social e institucional, resaltando el papel de las organizaciones de carácter comunitario, informal; donde el eje central ha sido la organización comunitaria. UMOYS es un claro ejemplo de ello, ya que su eje central es organización comunitaria, autogestión y cogestión; los representantes de su principal entidad de apoyo PRODESSA, han expresado que por sus características es una organización única a nivel nacional. Caso similar lo representa COOPACME, al ser una de las pocas cooperativas existentes en el departamento, enfocada en aspectos organizativos y brindar servicios financieros con enfoque de género.

En general todas las experiencias exitosas han realizado innovación social, principalmente, a través de la incorporación de elementos en su organización como experiencia.

9.2.2.2 Innovaciones institucionales

Las innovaciones en las formas de organización y administración, como parte de las innovaciones institucionales pueden definirse como: “cambios, adaptaciones y nuevos enfoques en reglas de juego y estándares, orientados al empoderamiento del proceso productivo, la distribución de excedentes y la sostenibilidad” (Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Las innovaciones de desarrollo institucional, en sí, “implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, gestión total de la calidad, etc.” (Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Ambas definiciones se integraron para conocer, las principales innovaciones institucionales desde cada una de las experiencias exitosas, las cuáles se aprecian en la Tabla 24.

Tabla 24. Innovaciones institucionales en experiencias exitosas

Innovaciones Institucionales	Experiencias Exitosas											
	CRAV	MDIEPS	PCaC	COOPACME	FMSAN	UMOYS	COOPRAHORT	CPCACS	UCOSD	CECLC	MCIMJ	CMCLC
Métodos de organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reingeniería de procesos	X	X	X				X	X	X	X		X
Planeamiento estratégico	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Gestión total de calidad	X	X	X				X	X	X	X		X
Cambios	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Adaptaciones	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Nuevos enfoques	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Estándares	X		X		X		X	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

Entre las innovaciones institucionales propuestas, destacan las de métodos de organización en las 12 experiencias seleccionadas, cambios en 11, planeamiento estratégico adaptaciones y nuevos enfoques en 11; finalmente, reingeniería de procesos, gestión de calidad y estándares en 8.

Las experiencias que han desarrollado la totalidad de innovaciones presentadas son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, Programa de Campesino a Campesino, Cooperativa de Productores Agropecuarios de Hortalizas, Cooperativa Augusto César Sandino, Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, Centros Ecoturísticos y Cooperativa La Campesina. Las experiencias con menor número de innovaciones institucionales son COOPACME y UMOYS, lo cual está relacionado con su naturaleza comunitaria y social.

9.2.2.3 Innovaciones productivas

Se considera innovación productiva a la “comercialización de un producto tecnológicamente cambiado. Ocurre cuando las características del diseño de un producto cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores. La innovación de producto, se considera como la capacidad de mejora del propio producto, o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos avances tecnológicos que le sean de aplicación o a través de una adaptación tecnológica de los procesos existentes(Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

Está en estrecha relación con la innovación de procesos: “Esta innovación consiste en la introducción de nuevos procesos de producción, o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías. Su objeto fundamental es la reducción de costos, pues además de tener una repercusión específica en las características de los productos, constituye una respuesta de la empresa a la creciente presión competitiva en los mercados”(Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2007).

De las 14 innovaciones productivas enunciadas, las más generalizadas, es decir, las que se han realizado en un mayor número de experiencias son: las de productos y servicios, valor agregado y servicios nuevos o mejorados y asociatividad sustentable, encontradas en 10 experiencias. Contrario a las innovaciones de: procesos y o procedimientos y diseños, las cuáles se realizan sólo en 7 experiencias (ver Tabla 25).

Tabla 25. Innovaciones productivas en experiencias exitosas

Innovaciones Productivas	Experiencias Exitosas											
	CRAV	MDIEPS	PCaC	COOPACME	FMSAN	UMOYS	COOPRAHORT	CPCACS	UCOSD	CECLC	MCIMJ	CMCLC
Productos y servicios	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Diseño	X	X	X						X	X	X	X
Procesos y/o procedimientos	X		X				X	X	X	X		X
Adaptación tecnológica	X		X		X		X	X	X	X	X	X
Valor agregado	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Comercialización	X	X	X				X	X	X	X		X
Servicios nuevos o mejorados	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo de un producto	X	X	X		X		X	X	X	X		X
Mejora del producto	X	X	X				X	X	X	X		X
Agricultura orgánica	X	X	X		X			X		X	X	X
Áreas de producción o fincas diversificadas	X	X	X		X			X	X	X	X	X
Asociatividad sustentable	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Responsabilidad social empresarial	X	X	X				X	X	X	X	X	X
Gestión empresarial	X	X	X				X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

Las experiencias que más han realizado innovación productiva son: Cooperativa Ríos de Agua Viva, PCaC y Cooperativa La Campesina, pues han desarrollado la totalidad de innovaciones; seguido de Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino, Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio y Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible.

Debido a su naturaleza, objetivos y enfoque, las experiencias que menos innovación productiva han realizado son: UMOYS y COOPACME.

Cabe señalar que se han realizado algunas innovaciones como diversificación productiva y producción orgánica, pero no siempre se han logrado generalizar en las experiencias exitosas. Otras como las relacionadas a productos novedosos se han realizado de forma experimental, pero debido a la falta de recursos para producirlos y comercializarlos, no se ha desarrollado estos productos y servicios para ofertarlo en mercados locales y nacionales.

9.2.2.4 Innovaciones comerciales

Las innovaciones comerciales, están asociadas a la elaboración de planes de negocios, consecución de objetivos y competitividad en el mercado.

Tabla 26. Innovaciones comerciales en experiencias exitosas

Innovaciones Comerciales	Experiencias Exitosas											
	CRAV	MDIEPS	PCaC	COOPACME	FMSAN	UMOYS	COOPRAHORT	CPCACS	UCOSD	CECLC	MCIMJ	CMCLC
Plan de negocios elaborados por las organizaciones	X	X	X	X			X	X	X	X		X
Mejoras de precios	X	X	X	X			X	X	X			X
Generación de capacidades de difusión en pequeños productores rurales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

La innovación comercial común en el 100% de las experiencias exitosas es la de Generación de capacidad de difusión de pequeños productores rurales. Esto está explicado, por el hecho de que al estar trabajando de forma articulada con entes de apoyo como organizaciones e instituciones que trabajan en diversas áreas de desarrollo rural, tanto las experiencias como los pequeños productores que las integran, han proyectado su trabajo hacia el exterior de las experiencias, aplicado diversa metodologías de gestión del conocimiento, entre las que destacan intercambios de experiencias, giras y escuelas de campo, medios de comunicación social, dando a conocer las acciones realizadas y formas de trabajo. Cabe mencionar que el hecho de que las experiencias, desde períodos anteriores sean consideradas exitosas desde cada municipio o entidad, favorecen estos procesos de divulgación de buenas prácticas de actores y/o productores.

En segundo lugar se ubican las innovaciones de planes de negocios y mejoras de precios. Cabe destacar que las experiencias que no han desarrollado estos dos tipo de innovaciones

son: Familia Modelo en Seguridad Alimentaria, Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur y Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas; además de Centros Ecoturísticos que únicamente no ha logrado innovar en cuanto a precios; lo cual entre otras razones se debe a que en ellas se ha desarrollado agricultura de subsistencia, donde no se le ha brindado un enfoque de integración de cadenas de valor y agroindustria, a la producción. Además de que la comercialización agropecuaria no fue temática o eje central en estas experiencias.

9.2.2.5 Innovaciones tecnológicas

La innovación tecnológica, “comprende el desarrollo de nuevos productos y procesos o la introducción de cambios tecnológicos significativos en los mismos. Es innovadora aquella organización que ha implantado productos y procesos tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados”(Berdegué, Ocampo, & Escobar, 2007).

Los elementos mencionados anteriormente, se reflejan en la Tabla 27, conteniendo las principales innovaciones tecnológicas desarrolladas por las experiencias.

Tabla 27. Innovaciones tecnológicas en experiencias exitosas

Innovaciones Tecnológicas	Experiencias Exitosas											
	CRAY	MDIEPS	PCaC	COOPACME	FMSAN	UMOYS	COOPRAHORT	CPCACS	UCOSD	CECLC	MCIMJ	CMCLC
Nuevos inventos	X	X	X				X	X	X	X	X	X
Nuevos procesos	X		X		X		X	X	X	X		X
Agilizar los procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos	X	X	X		X		X	X	X		X	X
Nuevos productos	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Maquinarias	X						X	X	X			X

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes de experiencias exitosas

Aunque existen diversos tipos de innovaciones tecnológicas, la literatura consultada señala, las 5 presentadas en la tabla anterior. La innovación tecnológica más generalizada en las experiencias exitosas son: nuevos productos en 10 experiencias; seguido de, agilización en los procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos en 9 experiencias, nuevos inventos y nuevos procesos, en 8 de ellas. La innovación desarrollada por un menor número de experiencias es la referente a maquinarias, existentes sólo en 5 experiencias.

Las experiencias que han registrado un mayor número de innovaciones son: Cooperativa de Productores Agropecuarios de Hortalizas, Cooperativa Ríos de Agua Viva, Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino, Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio y Cooperativa La Campesina; pues han realizado las 5 innovaciones propuestas. PCaC, Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca registran 4 innovaciones, por su parte, la experiencia de Familia Modelo en Seguridad Alimentaria Nutricional y Centros Ecoturísticos figuran, con 3 innovaciones.

9.2.3 Índices de innovación

Otra alternativa para operacionalizar, caracterizar y medir innovaciones es mediante el cálculo de índices de innovación, propuestos por (Berrmudez, 2010) y presentados en el apartado de Marco Teórico, de éste documento.

Debido al tipo de experiencias encontradas y las características que presentan, únicamente se eligieron los índices de: Generación de Innovación y de Innovaciones No Exitosas. En el grupo focal, se realizó el cálculo de los mismos, cuyas fórmulas y resultados se presentarán a continuación.

9.2.3.1 Dasthboard de Innovación: Indicadores del proceso de innovación:

Se calcularon los índices para las experiencias de Manejo Integrado Comunitario de Microcuenca, Centros Ecoturísticos, Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur,

Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras y Cooperativa La Campesina, las cuales participaron en la actividad.

9.2.3.1.1 Índice de generación de innovación

Eficiencia= (Número de innovación)/(Oportunidades de innovaciones identificados)*100%

9.2.3.1.2 Índice de innovaciones no exitosas

Calidad= (Número de innovaciones sin éxito)/(Número de innovaciones generadas)*100%

El principal resultado es que las experiencias participantes presentan un índice de generación de innovación (eficacia) desde el 20, hasta el 100%. El índice de innovaciones no exitosas (calidad) oscila entre el 10 y 20%.

En ambas se destacó el hecho de que han existido pocas oportunidades de innovación de forma conjunta como experiencia, algunas se han realizado de forma experimental, pero no se han logrado desarrollar y generalizar debido a la falta de recursos económicos. Sin embargo, se han realizado innovaciones en la medida de oportunidades y necesidades de los integrantes. El resultado de índice de innovaciones no exitosas, corresponde a que no en todas las experiencias han existido muchas oportunidades de innovación, por ello también disminuyen las posibilidades de innovar sin éxito.

9.3 Influencia generada por experiencias exitosas en el Desarrollo Humano y Socioproductivo de sus participantes

9.3.1 Necesidades y Satisfactores Humanos de participantes de experiencias exitosas desde Teoría de Desarrollo a Escala Humana

“La Teoría de las Necesidades Humanas Fundamentales propuesta en el Desarrollo a Escala Humana, concibe al ser humano como un ser de necesidades que deben ser vistas, a la vez, como carencias y también como potencialidades. La visión que surge a partir de este doble

carácter que tienen las necesidades permite pasar desde una percepción de la realidad como un mundo de carencias y dominado por la escasez material a un mundo de potencialidades donde crece la abundancia, y desde una concepción de los seres humanos como seres pasivos, carentes y orientados al consumo, a la de seres activos y que en función de sus necesidades despliegan sus potencialidades mediante la producción y la creación. Se sostiene que al ser las necesidades pocas y finitas es posible clasificarlas y siendo así se propone la clasificación de las necesidades humanas fundamentales señaladas anteriormente” (Elizalde, 1993).

“Así entendidas las necesidades –como carencia y potencia– resulta impropio hablar de necesidades que se «satisfacen» o que se «colman». En cuanto revelan un proceso dialéctico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizás sea más apropiado hablar de vivir y realizar las necesidades, y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada”(Elizalde, 1993).

En el presente trabajo de investigación se retoma Desarrollo a Escala Humana, no sólo como enfoque teórico, sino también como metodología participativa aplicada, valioso insumo y guía para el análisis y discusión de resultados del proceso.

A continuación se presenta la Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanas desde las y los participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural del departamento, a integrar la propuesta de Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa. Cabe señalar que debido a que en el grupo focal no participaron todos los invitados de diferentes experiencias, los resultados en base a dicha Matriz, representa un diagnóstico y evaluación parcial, respecto al total de experiencias seleccionadas.

Los datos presentados en la Tabla. 28 muestran los resultados obtenidos en la fase final de la metodología empleada para obtención de Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanos de la teoría de Desarrollo a Escala Humana.

Tabla 28. Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanas desde participantes de experiencias exitosas a integrar propuesta de Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa

Preguntas directrices	¿Cómo somos: como personas, como comunidad?	¿Qué tenemos? ¿Cómo son las instituciones, leyes y normas (Mecanismos sociales, institucionales)	¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hemos logrado? Acciones individuales o colectivas.	¿Cómo nos sentimos? ¿Qué hemos alcanzado? Situaciones, espacios o contextos.
Necesidades según categorías existenciales Necesidades según categorías axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Socialistas Egoístas	Conocimientos generales Conocimientos en salud	Apoyar Mejorar	Organizados Conocimiento Participación
Protección	Unidos Planificadores	Organización Discriminación (género)	Mantener higiene	Empoderados Protegidos
Afecto	Comprensivos Apoyamos	Amabilidad	Ser agradables Desagradables	Apoyados
Entendimiento	Decididas Voluntarias Comprometidas	Apoyo Comunicación Amistad	Organizarse Compartir información	Participar en proyectos Beneficios cooperativos Promoviendo educación No participar en proyectos
Participación	Comunicativos Dinámicos Diálogo	Liderazgo Formación de comités Carisma Ser escuchados	Organizar No participar Indiferencia	Representadas Apoyadas Beneficiados
Ocio	Paseo en grupo Quedarse en casa	Organización de jóvenes	Realizar actividades para niños Generar paseos familiares Consensuar en asambleas	Espacios de voluntariado Juegos Educación
Creación	Iniciativa Formadores Útiles Trabajadores	Participación Necesidades (motivadores) Falta de voluntad	Organizarse Practicar orden Practicar honestidad	Transformación Inversión Estrategias
Identidad	Trabajadores Representadas Honestas	Amistad Comunicación	Elaborar y brindar material informativo Motivar	Liderazgo Autoestima Poca autovaloración
Libertad	Autoestima Conocimientos sobre derechos Falta de conocimientos sobre derechos Baja autoestima	Derechos Toma decisiones Ser escuchados	Comercializar libremente Elaborar reglamento interno flexible	Empoderados Derechos Conocimiento Opiniones respetadas

Fuente: Formato Teoría Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1998).
Aplicación: Elaboración conjunta: participantes de experiencias exitosas y equipo investigador/facilitador en grupo focal

En la matriz anterior pueden visualizarse los satisfactores tanto positivos como negativos, que están afectando la actualización de las necesidades humanas fundamentales de los participantes de las experiencias exitosas. Estas son las carencias y potencialidades de experiencias integrantes de la Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa. En color negro y en la parte superior de cada celda, se encuentran los positivos, en color rojo y en la parte inferior de cada celda, se ubican los negativos.

Los participantes seleccionaron los satisfactores más relevantes, entre los descritos en pasos anteriores. Se encontraron satisfactores positivos en la totalidad de celdas, es decir, en la totalidad de intersecciones entre las categorías axiológicas y las existenciales. No así, con los negativos, que sólo fueron señalados en 9 de ellas; aunque se les explicó a los integrantes de experiencias, en plenario, la necesidad de hacerlo, y desde los subgrupos, también se les reiteró.

Los autores de la teoría, han clasificado los satisfactores, de la siguiente forma: “Los satisfactores pueden ser; de carácter positivo o sinérgicos, de índole neutral o singulares, o de tipo negativo (destructores, inhibidores o pseudosatisfactores)” (Elizalde 1993).

Los satisfactores más recurrentes (y positivos) en la matriz, en orden decreciente, de acuerdo a la frecuencia con que se mencionaron son: organización, el cual fue señalado en 6 ocasiones; comunicación, conocimiento y apoyo en 5 oportunidades cada uno; seguido de, información (realizarla o compartirla), participación y derechos, con 3; voluntariado, amistad, educación, autoestima, honestidad, liderazgo, trabajadores, beneficios, paseos, empoderadas, figuraron como satisfactores de 2 necesidades (ver Tabla 28).

Los primeros satisfactores; organización, comunicación, conocimiento y apoyo son satisfactores sinérgicos en las experiencias exitosas, debido a que están concatenados y han sido factores facilitadores de otros satisfactores que realizan o cubren muchas más necesidades.

“Los **satisfactores sinérgicos** son aquellos que, por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Su principal atributo es el de ser contrahegemónicos en el sentido de que revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción” (Elizalde, 1993).

Los satisfactores a los que sólo se hace referencia en una ocasión, son: Ser: socialistas, unidos, planificadores, comprensivos, decididas, comprometidas, dinámicos, iniciativa, formadores, útiles, representadas. Tener: amabilidad, formación de comités, carisma, necesidades (motivadores), toma de decisiones. Hacer: mejorar, mantener higiene, ser agradables, realizar actividades con niños, practicar orden, motivar, comercializar libremente, elaborar reglamento interno flexible. Estar: protegidos, juegos, transformación, inversión, estrategias, opiniones respetadas.

Éstos son satisfactores neutrales, ya que se identifican como satisfactores singulares, debido a que realizan una sola necesidad y no están directamente asociados a la satisfacción de otras necesidades.

“Los **satisfactores singulares** son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad y son neutros respecto de la satisfacción de otras” (Elizalde, 1993).

Los satisfactores negativos encontrados en cada categoría existencial son: Ser: egoístas, quedarse en casa, falta de conocimientos de derechos, baja autoestima. Tener: discriminación de género, falta de voluntad. Hacer: desagradables, no participar, indiferencia. Estar: no participar en proyectos, poca autovaloración como experiencia. Es importante señalar, que estos satisfactores negativos, no son generalizados entre las experiencias exitosas, ni de forma interna en cada una, sin embargo, las y los participantes las señalaron porque afirman que en ocasiones se manifiestan en las comunidades y algunos socios de las experiencias.

Continuando con la caracterización de estos satisfactores, se debe recordar qué: “Los satisfactores correspondientes a las primeras cuatro categorías (violadores o destructores, pseudo-satisfactores, singulares, inhibidores), por ser habitualmente impuestos, inducidos, ritualizados o institucionalizados son en alto grado exógenos a la Sociedad Civil, entendida ésta en cuanto comunidad de personas libres capaces, potencialmente o de hecho, de diseñar sus propios proyectos de vida en común. En tal sentido se trata de satisfactores que han sido tradicionalmente impulsados de arriba hacia abajo. La última categoría, en cambio, revela el devenir de procesos liberadores que son producto de actos volitivos que se impulsan por la comunidad desde abajo hacia arriba. Es eso lo que los hace contrahegemónicos, aún cuando en

ciertos casos también pueden ser originados en procesos impulsados por el Estado” (Elizalde, 1993).

Aplicando la definición anterior, la lista de satisfactores singulares (neutrales); así como los negativos; corresponden a satisfactores exógenos, ya que son hegemónicos e impulsados por jerarquías, de arriba hacia abajo, tales como planificación, representatividad, inversiones, estrategias. Aunque algunos de ellos podrían estar vinculadas a procesos endógenos como la unión y comprensión.

Los satisfactores sinérgicos mencionados inicialmente corresponden entonces, al los del tipo endógeno, debido a que han sido desarrollados mediante procesos internos, a nivel comunitario, inicialmente y desde las experiencias también; evidencian la capacidad de autodependencia de las experiencias. Entre ellos destaca, organización, comunicación, conocimiento, apoyo, información, participar y derechos. Cabe señalar que el satisfactor organización, también puede catalogarse como satisfactor exógeno, debido a que dicha organización en la mayoría de los casos ha sido promovida por entes de apoyo, las cuáles son organizaciones/instituciones que impulsaron la creación de las experiencias o que han acompañado su proceso de desarrollo.

La categoría existencial que contiene menor cantidad de diversidad de satisfactores es la de Hacer; sin embargo, es en la que se presenta en reiteradas ocasiones el principal factor sinérgico, que es organizar. La categoría con mayor cantidad de satisfactores negativos es Ser, las demás figuran con 2 satisfactores.

Analizando las necesidades según las categorías axiológicas, se encuentra que los satisfactores sinérgicos (positivo) se encuentran distribuidos en la totalidad de ellas, a excepción de la necesidad de protección, en la que sólo se encuentra un satisfactor, el cual es organización (el principal de los sinérgicos). En subsistencia, se ubican tres de los satisfactores más relevantes: conocimiento, organización y apoyo. En afecto, sólo se encuentra el satisfactor, apoyo. Entendimiento es una de las categorías con mayor variedad de satisfactores, con 7 satisfactores: voluntarios, apoyo, comunicación, amistad, organización, participación, educación. Cinco satisfactores muestra la categoría participación: predominan 3, relacionados a comunicación, organización y apoyo. Ocio,

presenta 4 satisfactores, los cuáles son: organización de jóvenes, consenso, educación, voluntariedad. La necesidad de creación ha sido realizada principalmente, a través de satisfactores como: trabajo, organización y participación. Identidad presenta 4 satisfactores: trabajo, comunicación, amistad y autoestima. En libertad, al igual que en entendimiento, se ubican 7 satisfactores: autoestima, conocimiento, ser escuchados, conocimientos y derechos en reiteradas ocasiones. El satisfactor, empoderamiento, sólo aparece en la categoría Tener y trabajo, sólo en Ser.

Existen satisfactores sinérgicos con particular comportamiento, respecto a las necesidades según las categorías axiológicas. Conocimiento, fue seleccionado por los participantes como satisfactor en las necesidades de subsistencia y libertad; ello está explicado por el hecho de que a través de diferentes metodologías de gestión del conocimiento, y principalmente por los adquiridos por participantes de experiencias, es que se ha logrado realizar ambas necesidades. Como se mencionó en otras ocasiones, en protección sólo figura, organización, la cual es uno de los factores protectores más importantes. Caso similar ocurre con la categoría afecto, en la que se reiteró el satisfactor apoyo. En participación, se reiteró comunicación y ser escuchados. En libertad, un dato curioso, es que derechos, se señaló constantemente, aunado a otros factores potenciadores como comunicación, autoestima y conocimientos.

9.3.2. Diagnóstico de situación de necesidades y satisfactores

9.3.2.1 Diagnóstico de situación de necesidades y satisfactores de acuerdo al enfoque de Desarrollo a Escala Humana: recursos y problemas

En cuanto a la funcionalidad de las matrices, y datos que muestran, sus autores, consideran que “representan los problemas más fundamentales (amenazas, debilidades y obstáculos) que deben ser encarados, así como los recursos (fortalezas, potencialidades y oportunidades) de mayor valor con que se cuenta” (Elizalde, 1993).

Aplicándolo a los datos sintetizados en la matriz realizada con integrantes de las experiencias exitosas, se puede concluir que los principales recursos con que cuentan, es decir, las

fortalezas, potencialidades y oportunidades son: la organización comunitaria, conocimientos, práctica de valores. Los problemas, es decir, retos, amenazas, debilidades u obstáculos más fundamentales que deben ser superados, son: promover participación de mayor cantidad de participantes en mayor cantidad de espacios; falta de voluntad de algunos asociados en contribuir en todas las actividades, discriminación de género en las comunidades vinculadas a las experiencias exitosas, lo cual tiene relación con la necesidad de mayor número de capacitaciones sobre Derechos Humanos con personas externas a experiencias pero que habitan en las comunidades; así como poca autovaloración como experiencias.

El principal nexo, entre estos aspectos positivos encontrados, o recursos, ha sido el factor social, específicamente la organización comunitaria; pues ha sido a través de esta que se han logrado obtener los demás aspectos positivos.

En la entrevista de identificación, realizada con representantes de entes de apoyo, se les pregunto, qué actividades realizan desde ellas (organizaciones/instituciones) para promover el desarrollo humano en las y los participantes, también se facilitó un lista de necesidades y satisfactores, para que se especificara en cada caso. Los más reconocidos por los representantes fueron las capacitaciones y asesoría por parte de la organización, seguido de estrategias para el incremento de ingresos de los integrantes de las experiencias para que de esta forma logren satisfacer sus necesidades. Uno de los satisfactores que fue calificado como ausente aún, en varias experiencias, es en relación a viviendas, pues, los recursos obtenidos no han permitido realizar mejoras de las mismas.

Una de las opiniones que más impactó y que resume el actuar de las demás organizaciones/instituciones es: “En Desarrollo Humano, la primera condición es reconocer la identidad del individuo, el respeto. Nos hemos enfocado en SAN para la construcción de capacidades, intercambio, incidencia y ejecución. Todo eso está en función de la gente. El fin último del Desarrollo Humano es el desarrollo personal y consecución de la felicidad. Por esto también nos enfocamos en educación y manejo de recursos naturales” (Solórzano, 2013).

También se encontró que se han promovido, la gran mayoría de necesidades y satisfactores presentados: Seguridad Alimentaria Nutricional, seguridad ciudadana, educación,

participación, productividad eficiente, incremento productivo, responsabilidad social ambiental, comercialización, conservación de recursos naturales. Además, al tener la opción de sugerir otros, señalaron, aspectos como enfoque de género, organización comunitaria e incidencia política. Esto coincide con el satisfactor sinérgico de mayor relevancia que muestra la matriz, como es organización comunitaria.

9.3.2.2 Diagnóstico de situación de necesidades y satisfactores: Análisis FODA

La cita anterior (que hace referencia a la funcionalidad de la matriz), representa un método que incluye los aspectos contenidos en un análisis FODA e incluso, profundiza aún más en ellos. Como parte del diseño del grupo focal, también figuró la realización de un análisis FODA, los resultados, fueron los siguientes:

Tabla 29. Análisis FODA de experiencias exitosas en desarrollo rural

Análisis FODA			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Contar con centros de acopio comunitario de cacao, capacidad de autofinanciamiento, disponibilidad de tierras productivas, planta de secado y procesamiento de cacao, asociados, personal técnico capacitado, recaudación y aporte de socios, órganos y capacidad de gestión, e incidencia, capacidad para oferta de servicios turísticos, recursos naturales, capacidad para formulación de proyectos, gestión del conocimiento (transferencia), reconocimiento nacional e internacional, acceso a proyectos, organización con productores.	Comercializar el producto ya transformado, inversiones para mejora de oferta, ampliación de fondos de crédito con proyectos, alianzas estratégicas con instituciones, educación a distancia, transformación social, acceso a mercados, diversificación productiva.	Inestabilidad de precios y falta de mercado justo para granos básicos, no contar con medio de transporte propio, no contar con las condiciones para la transformar el producto y darle valor agregado, falta de estrategias de promoción para productos turísticos, falta de infraestructura para la venta directa (mercaditos), falta de personal capacitado, falta de empoderamiento de las organizaciones, discriminación hacia mujeres organizadas.	Cambio climático, fenómenos naturales, competencia de otras organizaciones, intermediarios comerciales, pérdida de cosecha, plagas y enfermedades no controladas en la producción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Focal con participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural

Al igual que en la Matriz de Necesidades y Satisfactores Humanos, en el análisis FODA, se observan elementos como: organización comunitaria, gestión de conocimiento, especialmente adquisición del mismo y educación; mismos, que se caracterizaron como satisfactores sinérgicos. Respecto elementos negativos, la única coincidencia fue la de discriminación hacia mujeres organizadas, por parte de comunitarios que no trabajan con las experiencias exitosas.

9.3.3 Influencia de experiencias exitosas en proceso de Desarrollo Humano y Socioproductivo de sus participantes

Uno de los aspectos centrales a consultar, fue sobre la influencia de las experiencias exitosas en el proceso de Desarrollo Humano y Socioproductivo de sus participantes.

Tabla 30. Influencia de experiencias exitosas en el proceso de Desarrollo Humano de sus participantes

Indicador	Resultado desde participantes de experiencias exitosas
Influencia de experiencias en Desarrollo Humano	“Sí, ahora somos más participativos, han mejorado las habilidades, tenemos mejores estrategias de incidencia, tenemos más apropiación de funciones de cargos, reconocimiento, entendimiento, empoderamiento, somos más democráticos. Ha existido empoderamiento de la organización, ha mejorado la calidad de vida, condiciones favorables de infraestructura, capacitación, satisfacción, resultados obtenidos, sostenibilidad, profesionales” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Focal con participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural

Se encontró que las experiencias han influido en aspectos personales como promoción de valores y habilidades; además de aspectos familiares, organizativos, productivos y comunitarios.

Nuevamente, figuran necesidades y satisfactores sinérgicos como: entendimiento, empoderamiento. Por primera vez, aparece el satisfactor reconocimiento. Al igual que en el análisis FODA, se encontró el satisfactor incidencia, lo que evidencia, que además de ser una de las áreas en las que han influido las experiencias, es, por ende una de sus fortalezas más determinantes.

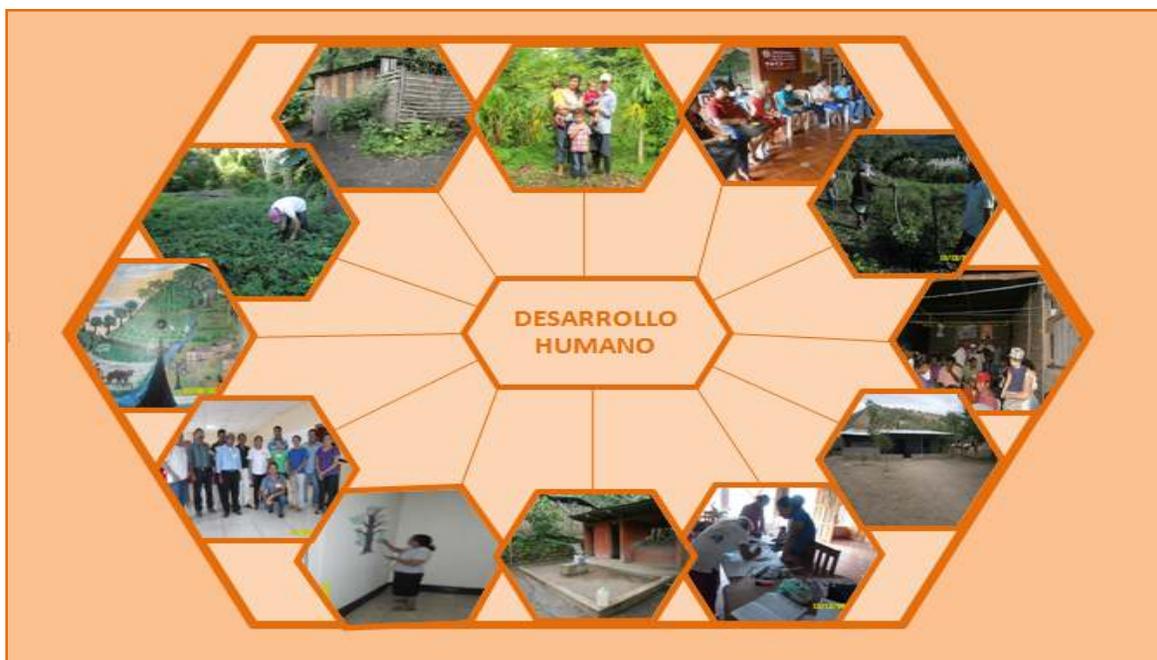
Desde la entrevista con líderes y lideresas, se señaló que la influencia, ha sido fundamentalmente en educación, autogestión, apoyo externo para la resolución de problemas, generación de actividad económica, organización de la familia y comunidad, participación activa, talleres sobre género y relevo generacional, comprensión y análisis, superación personal, promoción de respeto a los derechos de niños (as) y jóvenes, ha facilitado recursos e información, promoción de educación y salud, participación y educación con enfoque de género, desarrollo de comunicación y confianza entre asociados, conocimientos sobre aspectos productivos, becas para jóvenes, mejora en las relaciones interpersonales.

Una vez más, se confirma que factores comunes a la totalidad de experiencias en cuanto a influencia, es autogestión, educación, participación, organización, capacitación, conocimientos; coincidiendo estos tres últimos con factores sinérgicos de la Matriz de Necesidades Humanas. Existe una contradicción, en lo expresado sobre participación, ya que mientras en grupos focales se señaló falta de voluntad y poca participación, según los representantes de organizaciones/instituciones, esta es una de las áreas mejor valorada en las experiencias. En el párrafo anterior se señaló como uno de los aspectos en que estas últimas han influido. En resumen puede afirmarse que aunque participación, puede ser un problema interno en las experiencias, por ello, ha sido uno de los temas meta, a influir, en el que más esfuerzos se han realizado como parte de un proceso que aún no culmina.

En la Figura 10, se aprecian fotografías que reflejan la influencia de experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes. Basándose en ellas se encontraron satisfactores correspondientes a las 9 necesidades fundamentales propuestas por el enfoque de Desarrollo a Escala Humana. Estos satisfactores son: salud, alimentación, cuidado, familia, adaptabilidad, solidaridad, amistad, recursos naturales, métodos,

comunicación, disposición, arte, encuentros, habilidades, trabajar, práctica de valores, respeto, tolerancia, mejoramiento de viviendas, acceso a agua potable y saneamiento, participación organizativa y comunitaria, entre otras.

Figura 10: Influencia de experiencias exitosas en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías obtenidas con guía de observación

Nuevamente existe coincidencia, ya que sobresalen de nuevo, aspectos organizativos, ahora, encontrados mediante la aplicación de guía de observación, y se confirma la relevancia de participación, tal como calificaron los representantes de organizaciones/instituciones.

9.3.4 Realización/satisfacción de necesidades básicas, organizativas, participativas, personales, comunitarias desde las y los participantes en experiencias exitosas

La tabla siguiente, presenta la realización de necesidades en sus múltiples esferas, desde la opinión de participantes de experiencias exitosas, asistentes al grupo focal.

Tabla 31. Realización/satisfacción de necesidades básicas, organizativas, participativas, personales, comunitarias desde participantes de experiencias exitosas

Indicador	Resultado desde participantes de experiencias exitosas
Realización/satisfacción de necesidades	“Sí, en la construcción de caminos rurales, se ha cubierto la necesidad de salud, el estar organizado en una cooperativa, establecer áreas forestales, sistemas agroforestales, capacitación, los créditos nos han favorecido en tiempos de mayor necesidad, en turismo, nos ha generado mayores ingresos, protección del medio ambiente, se le ha dado importancia al rubro de cacao, la comunidad ha diversificado sus ingresos familiares, ha habido apoyo al deporte” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Focal con participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural

Al tratar de identificar la realización de estas necesidades en cada experiencia, en entrevista con líderes, se encontró que: en la experiencia de Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas, el principal satisfactor es el acceso a agua; en Centros Ecoturísticos, ha sido el establecimiento de pequeños negocios, ideas de emprendedurismo y mejoras en salud; para UCOSD, son: Seguridad Alimentaria, acceso a tierra para producción de autoconsumo, comercialización, crédito, acceso a recursos, información, conocimientos, mejores relaciones sociales; en PCaC, han sido bancos de semilla, agroecología con énfasis en diversificación productiva, incremento de ingresos, mejoras de viviendas, seguridad, educación, adquisición de materiales y herramientas; desde UMOYS, ha sido fundamentalmente organización y el acceso a proyectos a través de ésta; COOPACME, considera principalmente apoyo económico e institucional, así como educación.

Para la Cooperativa Ríos de Agua Viva, los principales son: promoción y apoyo para realización de exámenes de salud reproductiva, educación, oportunidades de crédito y comercialización con equidad de género, rendición de cuentas de forma transparente entre los socios, alimentación, mejoras de fincas y viviendas; en el caso de Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, se identificó mejoras de viviendas, agua potable y sistema comunitario para captación de agua, luz eléctrica, acceso a proyectos y acceso a material vegetativo; la Cooperativa Augusto César Sandino reconoce, además de los más

básicos, adquisición de bienes y servicios, viviendas, educación, seguridad alimentaria, comercialización; acceso a agua y energía eléctrica, conocimientos, mejoras de comportamiento, asumir responsabilidades, equidad de género, son los más relevantes en la experiencia de Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible; en COOPRAHORT, destaca el incremento de ingresos; la Cooperativa La Campesina, coincide en incremento de ingresos, al obtener mejores precios por venta al comercializar con la cooperativa.

Tanto los resultados obtenidos con el grupo focal, como los de entrevistas con líderes, coinciden en satisfactores como salud, organización, capacitaciones, incremento de ingresos, comercialización, crédito, protección al medio ambiente. Referente a la Matriz de Necesidades y Satisfactores, la coincidencia es en organización y adquisición del conocimiento (capacitaciones).

9.3.5 Cambios en la calidad de vida en las comunidades de influencia y en participantes de experiencias

Tabla 32. Cambios en la calidad de vida

Indicador	Resultado desde participantes de experiencias exitosas
Cambios en la calidad de vida	“Sí, ahora hay energía eléctrica, construcción de viviendas, mejoramiento sanitario, agua potable, la participación de las mujeres en los procesos, otorgamiento de becas y bonos productivos, letrinas, la violencia de género ha disminuido” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Focal con participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural

El principal hallazgo, en entrevistas a líderes, es que en la totalidad de experiencias, éstas han contribuido a cambios en la calidad de vida de los participantes. Según las entrevistas a líderes, los principales cambios han sido: mayor participación de comunitarios,

emprededurismo, oportunidades de comercialización, mejora productiva y SAN, oferta y acceso a crédito alternativo (interno) para realización de inversiones obtener utilidades y mejoras en alimentación y vestuario, capacitaciones, generación de ingresos, mejoras de viviendas, solvencia de gastos familiares, mayores conocimientos en aspectos productivos, incremento de áreas sembradas en productos estratégicos, mejoras productivas, ofertas de servicios.

También afirman que ha habido cambios en la cultura y en la forma de producción, organización comunitaria y desde las experiencias, estrategias de acopio, trabajo con la familia, acceso a educación, los servicios se han extendido a no participantes de experiencias, diversificación productiva, agua potable y saneamiento.

En cuanto a la pobreza, los participantes se refirieron a ésta de acuerdo a su definición tradicional (desconocen planteamiento de DEH, sobre pobreza), referente a recursos económicos y materiales; expresaron que ha disminuido, aunque existe todavía en las zonas de influencia.

Otros cambios relevantes en aspectos sociales y culturales fueron descritos, estos han sido positivos y negativos. Entre los positivos se encuentran: cambios en la cultura o formas y técnicas de producción, actualmente con tendencia hacia agroecología, perspectivas de vida y trabajo de personas, acceso a tierra, educativos, rescate de valores y cultivos, creencias, reconocimiento del pueblo indígena, mejor organización, cambios de conducta y comportamiento, empoderamiento y reivindicación de derechos de las mujeres (incluyendo los económicos) y niños, la experiencia ha hecho que los productores se sientan como una sola familia, prácticas de respeto, autovaloración desde productores y parcelas, autovaloración de asociados y recíprocamente con experiencia, protección del medio ambiente, adopción tecnológica, integración de jóvenes a cooperativas.

Algunos cambios negativos, han sido en cuanto a gustos y preferencias referente a música, instrumentos musicales, vestuario, tecnología. Es evidente que existe una contradicción en cuanto a tecnología, ya que mientras esta ha sido adoptada y es considerada como positiva en aspectos productivos, en ambiente familiar, ocurre lo contrario.

Los resultados de entrevistas y grupo focal coinciden; sin embargo, en éste último, se incluye participación de mujeres en los procesos y disminución de la violencia de género.

En relación a la Matriz de Necesidades y Satisfactores, se aprecia que nuevamente coinciden los resultados encontrados, específicamente con los factores sinérgicos y los de los instrumentos antes mencionados.

9.3.6 Aporte de experiencias exitosas a la generación de bienes y servicios a los participantes

También se identificó el aporte brindado por las experiencias exitosas para el acceso y generación de bienes y servicios a sus participantes, lo cual se puede visualizar en la Tabla 33.

Tabla 33. Aporte de experiencias exitosas a la generación de bienes y servicios a las y los participantes

Experiencias	Aporte de la experiencia al acceso y generación de bienes y servicios a las y los participantes
Cooperativa Ríos de Agua Viva	Al obtener mayores ingresos, contribuye a mejorar las condiciones de vida de las y los socios, satisfacer sus necesidades y mejorar unidades de producción. A través de las mejoras de precios y en los cultivos.
Modelo de Desarrollo Integral, con Enfoque de Producción Sostenible	A través de agricultura mayoritariamente, y venta de productos que fueron desarrollados por los participantes.
Programa de Campesino a Campesino, PCaC	Comercialización e incremento de ingresos, satisfacción de necesidades básicas, compra de insumos para producción.
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres Emprendedoras R.L	Emprendedurismo: crianza de animales, comercio; crédito para vivienda, compra de tierra. Servicios de microfinanzas que antes no estaban disponibles en las comunidades.
Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional	Mediante la mejora de ingresos. Al comercializar, se recupera la inversión y con la utilidad, se pueden adquirir

	más alimentos.
Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur	A través del crédito, cultivos, establecer pequeños negocios.
Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas	Mediante la mejora de ingresos, vía precios, los que han obtenido a través de la cooperativa.
Cooperativa de Productores(as) de Café: Augusto César Sandino	A través de la comercialización de café, compra de insumos a menor precio desde la cooperativa, facilidades de crédito.
Modelo de Organización y Gestión Campesina: UCOSD	Distribución de bienes entre los socios, incremento del patrimonio, siembra de granos básicos, satisfacción de necesidades familiares, ingresos de comercialización y efecto multiplicador en comunidades y satisfacción de las necesidades económicas.
Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas	A través de la oferta de servicios turísticos en las comunidades, aunque existe problemas con la demanda.
Manejo Comunitario Integrado de Microcuencas Jucuapa	Se garantiza la SAN y solventar los gastos familiares como compra de útiles escolares; también se han generado servicios.
Cooperativa La Campesina	Mediante la mejora de ingresos periódicos, por la comercialización de cacao.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a líderes comunitarios

El aporte de las experiencias ha sido, a través de producción y principalmente comercialización y el consecuente incremento de los ingresos de las y los participantes, así como a través del crédito ofertado.

9.3.7 Escenarios posibles sin experiencias exitosas

A manera de reflexión, se les preguntó a las y los participantes: ¿Qué sucedería si la experiencia desapareciera el día de hoy? ¿De qué forma impactaría en su vida? ¿Cómo se sentiría? ¿Qué actividades no podría realizar? ¿Cómo reaccionaría para darle continuidad a la experiencia exitosa? Para dar respuesta a estas interrogantes, se empleó la dinámica de

tarjetas; se preparó un dibujo de un árbol, con tarjetas en forma de hojas, para que los miembros de las experiencias escribieran en ellas sus respuestas, las expusieran e interpretaran. Las respuestas se sintetizan en la tabla siguiente.

Tabla 34. Escenarios posibles sin experiencias exitosas

Indicador	Resultado desde participantes de experiencias exitosas
Posibles escenarios sin experiencias exitosas	“Conversaríamos con otros productores para establecer modelos de fortalecimiento, reactivarnos” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Tendríamos precios bajos, afectaría a todos los socios” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Buscaría ayuda en algún organismo y organizarnos mejor” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Activaríamos el comité de base, el capital social” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Con ayuda de Dios, seguiríamos trabajando, como antes luchamos” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Buscaríamos otras alternativas” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).
	“Nos organizaríamos, nos reunirnos en equipo, mantendríamos la organización que tenemos” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Focal con participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural

Los asistentes también expresaron los sentimientos, que experimentarían, si las experiencias desaparecieran, y las estrategias que buscarían para darle continuidad a las experiencias exitosas: “Nos sentiríamos decaídos, si los organismos, ya no nos ayudan, nos sentiríamos desprotegidos. Nos sentiríamos tristes y desmotivados, desmotivados y tristes,

al sentirnos sin solución. Al perder oportunidades nos sentiríamos decepcionadas, nos sentiríamos decaídas, pero buscaríamos como fortalecernos con las demás del grupo. Nos sentiríamos tristes, pero buscaríamos una institución para reforzarnos” (Participantes de experiencias exitosas en desarrollo rural, 2014).

Lo anterior evidencia algunas características como autogestión, unidad y alianzas estratégicas. En la Fotografía 30, se aprecia, el conjunto de participantes de experiencias exitosas, asistentes al grupo focal y equipo facilitador/investigador. Al fondo, se observa árbol con tarjetas, producto de dinámica de escenarios posibles sin experiencias.

Fotografía 30: Participantes de experiencias en grupo focal



Fuente: Propia, a partir de Grupo Focal

Como aplicación del proceso investigativo, se elaboró una propuesta de Ruta o Circuito del Conocimiento para el departamento de Matagalpa. Ambos (el informe de Sistematización y la Propuesta de Ruta del Conocimiento), se espera sean de interés para la Red de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural de Matagalpa y Jinotega (GESCON) y para el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), referente a la relevancia y recuperación del saber territorial, así como respecto a los potenciales turísticos que incluyen las experiencias.

Debido a la estructura de informe final para monografías, de la UNAN Managua, limitaciones que poseen las tesis de pregrado, al no poder incluir objetivos aplicados, no poder realizar propuestas y a consideraciones del tribunal examinador de la presente monografía, se ha omitido del presente documento, la Propuesta de Circuito o Ruta del Conocimiento para el Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa.

La Propuesta en mención incluye, un conjunto de elementos básicos necesarios para la comprensión y ejecución de la Ruta, los cuales son: la iniciativa participativa de consulta y articulación con los actores locales, es decir la descripción y metodología de un taller realizado con participantes de experiencias exitosas; algunos conceptos y aspectos claves como: concepto de Ruta del Conocimiento, antecedentes de Rutas del Conocimiento, Circuito Turístico, Producto Turístico; el enfoque de Producto Turístico, la metodología retomada de la Guía para el Desarrollo de Productos Turísticos, elaborada por (INTUR, 2014), la cual presenta todo el proceso con etapas y fases para el desarrollo de productos turístico; estructura organizativa para la gestión del producto turístico, la cual incluye la elección de un Grupo Gestor y Comité colaborativo, cuyas funciones y personas electas, se detallan en la propuesta en mención. Se incluye también, la identificación del potencial turístico (recursos y atractivos -principales y secundarios-) en el territorio de trabajo de las experiencias exitosas. También se presenta, la Ficha o Estructura del Producto Turístico Ruta o Circuito del Conocimiento para el Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa. Se logró proponer algunas generalidades de la Ruta, como: una breve descripción, los objetivos, la orientación, alcances, autores, temáticas a ofertar, fecha prevista de realización y los participantes potenciales. Finalmente, se muestra, un mapa del departamento de Matagalpa, con la ubicación de cada una de las organizaciones/instituciones, entes de apoyo y sus respectivas experiencias exitosas. Por los motivos expuestos inicialmente, esta Propuesta completa, se ha realizado en un documento independiente al presente informe final de monografía.

X. CONCLUSIONES

Las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa (según criterios generales y específicos; así como instrumentos de identificación), son: Centros Ecoturísticos en la comunidad Las Cañas; Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina R.L., Matiguás; Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas R.L., Sébaco; Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras R.L., San Isidro; Cooperativa de Productores de Café Augusto César Sandino R.L., El Tuma- La Dalia; Cooperativa de Servicios Múltiples Ríos de Agua Viva R.L., Rancho Grande; Familia Modelo en Seguridad Alimentaria y Nutricional, Muy Muy; Manejo Integrado Comunitario de Microcuencas, Jucuapa; Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible: Kaulapa, Esquipulas; Programa de Campesino a Campesino; San Ramón; Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, San Dionisio; Unión de Mujeres Organizadas de Yasica Sur, San Ramón. A continuación se muestran las conclusiones específicas, que corresponden a objetivos específicos:

Las características político institucionales, ambientales, sociales y económicas de las experiencias exitosas, representan factores de éxito de las mismas. Las experiencias poseen diferentes niveles de desarrollo y existe heterogeneidad en el conjunto de experiencias seleccionadas, debido a la naturaleza, objetivos y ejes de trabajo de las mismas.

Se determinó la existencia de innovaciones en la totalidad de experiencias. La totalidad de experiencias exitosas han realizado innovaciones de diferentes tipos, aunque no siempre se han logrado generalizar. El tipo de innovación que más se ha realizado es: innovación social e institucional, generando éxito para las mismas. Específicamente se encontraron innovaciones como: adaptación de maquinarias para implementación en agricultura y agroindustria, organización comunitaria, utilización de micro y macro túneles con nuevas variedades de cultivos, utilización de túneles para secado de cacao, creación de secadores para plantas medicinales, creación y producción de chocolate semiindustrializado, construcción de pilas con botellas plásticas, entre otras.

Las experiencias exitosas han influido positivamente en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y territorios de trabajo, específicamente en:

organización, comunicación, conocimiento, apoyo, información, participación. Las amenazas, debilidades u obstáculos son: poca participación y espacios para la misma, falta voluntad para contribuir en la totalidad de actividades, discriminación de género en las comunidades de influencia.

XI. RECOMENDACIONES

En este acápite, se emiten algunas recomendaciones que pueden contribuir en el proceso de superación de desafíos existentes en las experiencias exitosas y sus territorios de influencia.

Al Instituto Nicaragüense de Turismo, específicamente a la Delegación Departamental de Matagalpa, brindar asistencia técnica, en el proceso de desarrollo del producto turístico: Circuito o Ruta del Conocimiento para el Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa y una vez estructurado, tratar de insertarlo en la oferta turística del departamento.

La Red GESCON, debe apropiarse del proceso y resultados de la presente investigación, con el objetivo de conocer a profundidad las características de experiencias exitosas identificadas, innovaciones realizadas e influencia en el desarrollo humano y socioproductivo de sus participantes y territorios; para gestionar su promoción a nivel departamental y nacional, e impulsar el proceso de desarrollo del producto turístico: “Ruta del Conocimiento para el Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa”, integrando a la totalidad de organizaciones/instituciones y experiencias exitosas seleccionadas. Realizar un proceso participativo, dando continuidad a la metodología propuesta y actividades realizadas por el equipo investigador/facilitador. Promover la realización de investigaciones en cada una de las experiencias seleccionadas y/o municipios del departamento, que permitan analizarlas con mayor profundidad y rescatar sus valiosas contribuciones y vivencias en ambiente rural de influencia.

Los representantes de organizaciones/instituciones deben desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación, para que aunque éstas ya no estén trabajando formalmente con una determinada experiencia, se garantice, la continuidad de la misma y los resultados obtenidos. Así como participar activamente en el proceso de desarrollo de la Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa, que les permitirá, divulgar sus acciones institucionales, dar a conocer las valiosas experiencias que han promovido y apoyado, experimentar una nueva metodología de capacitación formal, dar valor agregado a sus actividades principales; así como, crear alianzas estratégicas. En la medida de sus posibilidades promover mayores espacios y oportunidades para desarrollo de metodologías

de gestión de conocimiento de innovaciones de diversos tipos. Fortalecer autogestión en las experiencias exitosas, como un aporte invaluable y de preparación ante el momento de retiro de entidades de apoyo.

Las y los participantes de experiencias exitosas en Desarrollo Rural, deben aprovechar la oportunidad de integrarse y trabajar, articuladamente con diferentes actores, en el desarrollo del producto turístico Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa, que permitirá dar a conocer sus valiosas vivencias en temas relacionados a Desarrollo Rural, participar en intercambio de experiencias, dar valor agregado a las experiencias y a sus unidades de producción. Realizar autodiagnóstico participativos y propiciar espacios de reflexión para el desarrollo de estrategias de mejoras continuas que permitan superar obstáculos o desafíos (mediante el diseño de planes y acciones con enfoque de abajo hacia arriba) y mantener o superar el éxito hasta el momento alcanzados. Desarrollar capacidad de autogestión de todos los y las participantes de las experiencias. Crear o fortalecer estrategias de sustentabilidad ambiental, económica y que garanticen su existencia a través del tiempo.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C., Escobar, K., Arismendi, A., Chaparro, N., Colmenares, E., & Izaguirre, R. (30 de junio de 2013). Proyecto socio comunitario y socio productivo.
- ADDAC. (2013). Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal. Recuperado el 08 de Agosto de 2013, de www.addac.org.ni
- Alcaldía Municipal de Matagalpa. (2000). Ficha del Municipio de Matagalpa. Matagalpa: Alcaldía de Matagalpa.
- Aldana, E. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores).
- Alfaro, J. (2011). Un Aporte Teórico Aplicado al Desarrollo de Nicaragua en Torno a Nuevo Paradigmas en América Latina. En V.V. A.A., & M. M. Delgadillo (Ed.), Nuevos Paradigmas y Nueva Estrategias de Desarrollo Humano (pág. 147). Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.
- Altieri, M. (2012). La Agroecología es el Camino. La agroecología, agrobiodiversidad para la resiliencia y soberanía alimentaria. El Guacal, 36.
- Altieri, M., & Nicholls, C. (2007). Conversión Agroecológica de Sistemas Convencionales de Producción: teoría, estrategias y evaluación. Ecosistemas.
- Andersen, A. (1999). Diccionario de Economía y Negocios.
- Arceo, A. M. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción . Sinéctica revista electronica de educacion, 35.
- Ardila, R. (2003). Calidad de Vida: una definición integradora. Redalyc-Revista Latinoamericana de Psicología, 35 (2), 4 pag.
- Arnoletto, E. (2007). Curso de Teoría y Política. España: EUMED. Edición electrónica gratuita.
- Arregui, T & García, J. (2002). Gestion del conocimiento y empresa "Una aproximación a la realidad española". Andalucía: EOI.
- Asamblea Nacional. (2005). Ley General de Cooperativas.Ley N° 449. Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional. (1992). Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro. Managua, Nicaragua.
- Asamblea Nacional. (2010). Ley Creadora de Fondo para la compra de tierra de con Equidad de Género.
- Asociación de Proyectos Comunitarios. (2005). Proyecto de fortalecimiento de organizaciones pertenecientes a la Asociación de Proyectos Comunitarios. Popayan: Asociación de Proyectos Comunitarios.
- Baca, L. (16 de Noviembre de 2012). Ambicioso Mussy. La Prensa .

- Baez, L. (2010). Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales. Santiago de Chile: Infoterra Editores S.A.
- Belly, P. L. (2002). El origen de la Gestion del Conocimiento. Knowledge Management, 2.
- Berdegúe, J., Ocampo, A., & Escobar, G. (2007). Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural. Guía Metodológica. FIDA, FIDAMÉRICA, PREVAL.
- Bermúdez, J. (2010). Cómo medir la innovacion en las organizaciones.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3a ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá, Colombia: Prentice Hall, Pearson Educación.
- Blandón, J. G. (2011). Gestión del conocimiento una herramienta de empoderamiento de socios y socias de cooperativas agropecuarias de rubro cafe (Coffea arabica L) Santa Maria de Pantasma Jinotega 2010. Tesis como requisito pa optar al grado de : Maestría en Desarrollo Rural Sustentable, Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua UNAN FAREM Matagalpa, Jinotega, Matagalpa.
- Bolaños, O. (1999). Caracterización y tipificación de organizaciones de productores y productoras.
- Bruce, J. (2000). Conceptos sobre tenencia de la tierra. (U. d. Wisconsin, Ed.) Tenure Brief. Universidad de Wisconsin .
- Bucardo, M. (Enero de 2014). Entrevista a líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Dessarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- Calvo, E. (2010). Impacto del Programa de Campesino a Campesino (PCaC) de la UNAG en las estrategias de reproducción: Análisis Comparativo entre las tres categorías de afiliación en el municipio de San Dionisio, Nicaragua, 2009. Matagalpa, Nicaragua: Colegio de Postgraduados de México-UNAN.
- Castro, G. (2011). Gestión del conocimiento, una herramienta de socias y socios de cooperativas agropecuarias del rubro café, Santa María de Pantasma, Jinotega. En J. & Rojas, Aporte para el Desarrollo Rural en la Región Centro Norte de Nicaragua (1a ed., pág. 303). Managua, Nicaragua: UNAN-Managua & Colegio de Postgraduados de México.
- CATIE. (2009). Métodos Cualitativos para Investigación y Acción Participativa. Análisis de los Medios de Vida y Capitales de la Comunidad.
- CECOCAFEN-SIMAS. (2013). CECOCAFEN. Sistema de Información CECOCAFEN. Recuperado el 08 de Agosto de 2013, de <http://www.cecocafen.simas.org.ni>
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural RIMISP. (05 de Junio de 2012). Ruta de Aprendizaje Intercontinental–Tramo Latinoamericano: Perú y Chile. “Tejiendo lazos entre territorios de América Latina y el Mediterráneo para una red de iniciativas innovadoras de valorización de la diversidad biocultural”. (A. Ferrin, Editor, & C. L. RIMISP, Productor) Recuperado el 13 de Abril de 2013, de Diversidad Biocultural y Territorio: <http://www.rutadelconocimientointercontinental.org>
- CEPAL. (2000). Equidad, desarrollo y ciudadanía. CEPAL.

Chavarría, F. (Enero de 2014). Entrevista Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

COCOA RAAN. (2013). COCOA RAAN. Recuperado el 07 de agosto de 2013, de <http://www.cocoaraan.com>

Comité de Desarrollo Interinstitucional. (2012). Desarrollo Rural Territorial y Aprendizaje Interactivo. Managua, Nicaragua: Comité de Desarrollo Interinstitucional-CNU.

Cooperativa Cacaotera La Campesina. (2012). Plan Estratégico Cooperativa Cacaotera La Campesina 2012-2016. Matiguás, Matagalpa, Nicaragua.

Cruz, I. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

D'Angelo, A., & Welsh, P. (2007). Sistematización de las Mejores Prácticas de Empoderamiento Económico con Mujeres en Nicaragua. Managua, Nicaragua: Banco Mundial.

DGPDS & DIPS. (2010). Marco Conceptual de la Sistematización de Experiencias. Lima.

Díaz, C., Jara, C., & Robert, A. (2009). Develando Experiencias. Otra Mirada Hacia la Sistematización (IV ed.). San José, Costa Rica: Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Dormus, S. (julio de 2013). Entrevista de Identificación de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural en el Departamento de Matagalpa. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Duarte, R. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

ECADERT. (2010). Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030. (G. Hernández, Ed.) San José, San José, Costa Rica.

Edo, M. (2002). Amartya Sen y el Desarrollo como Libertad: La Viabilidad de una Alternativa a las Estrategias de Promoción al Desarrollo. Departamento de Ciencia Política y Gobierno. Universidad de Torcuato di Tella. Universidad de Torcuato di Tella.

Elizalde, A. (2013). Desarrollo a Escala Humana: Una opción para el futuro. Matagalpa.

Elizalde, A. (2003). Desarrollo Humano y Ética para la Sustentabilidad. Chile.

Elizalde, A. (1993). Manual para la Elaboración de Diagnóstico Participativo. Identificación de Satisfactores de Necesidades y Percepción Profunda del Problema. Chile: CEP-AUR.

Estación Experimental Santa Catalina, Centro Internacional de la Papa. (2005). Guía Metodológica sobre ECAs Escuelas de Campo de Agricultores. (M. Pumisacho, Ed.) Quito, Ecuador: CIP.

Estrada, M., Madrid-Malo, E., & Gil, L. (2000). La participación está en juego. (Programa Nacional de Autoevaluación, Ed.) Santafé de Bogotá, Colombia.

- Fernández, K., Rodríguez, A., & Sepúlveda, S. (2004). Desarrollo rural, pobreza y seguridad alimentaria (Vol. Cuadernos Técnicos de Desarrollo Rural N° 26). San José, Costa Rica: IICA.
- Flores, M. (2005). Gestión del conocimiento en el taylorismo y en la teoría del desarrollo humano. Revista espacios, 5 pag.
- FUMDEC. (2010). Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Emprendedoras "COOPACME R.L.". Matagalpa, Nicaragua: FUMDEC.
- FUNICA. (2009). Evolución del Fondo de Asistencia Técnica en Las Segovias 2004-2009 (Vol. I). (E. S. Solveig Danielsen, Ed.) Managua, Nicaragua: Asistencia Técnica- Nicaragua 2. Proyecto de Desarrollo Rural 3.
- FUNICA. (2009). Primera Ruta del Conocimiento. Promoviendo el Aprendizaje y el Conocimiento en Nicaragua. Cuaderno de Apuntes. Estelí, Nicaragua, Región de las Segovias: Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA).
- FUNICA. (2012). Ruta del Conocimiento 2012. "Promoviendo el Conocimiento y el Aprendizaje en Nicaragua". Estelí, Nicaragua., Región de Las Segovias: Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA).
- García, J., & Arregui, T. (2002). Gestión del Conocimiento y Empresa "Una aproximación a la realidad española". Andalucía: EOI SIGMA DOS.
- Gobernación Valle del Cauca, Secretaría de Educación Departamental, Instituto de Educación y Pedagogía, Universidad del Valle. (2007). Lineamiento Metodológico para la Caracterización Institucional y la Formulación de un Plan de Mejoramiento Institucional. Valle del Cauca, Colombia.
- Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Barcelona: Departamento de Pedagogía Aplicada.
- Gómez, S. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- González, J. M. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- González, M. (Enero de 2014). Entrevista a líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- GTZ. (1999). Tenencia de la Tierra. Marco de Orientación. Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo.
- Hernández, D., Benitez, F., Sanchez, Y., & Manzano, S. (2006). La Nueva Universidad Cubana y su Contribución a la Universalización del Conocimiento. La Habana: Félix Varela.
- Hernández, R. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de experiencias exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (4a ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hoenderdos, W., & Vallecillo, H. (2002). Estrategias para incentivar la organización y autogestión de pequeños y medianos productores agropecuarios (Vol. 1 edición). Managua, Nicaragua: Copyright PRODES 2002.

Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. Revista mexicana de sociología, 27 pag.

IICA-GTZ. (2006). Promover el desarrollo a través del uso de tecnologías. Balances y Lecciones del Fondo Regional de Tecnologías Apropriadas en Manejo Sostenible de Recursos Naturales". Lima, Perú: IICA-GTZ.

Incer, J. (2000). Geografía Dinámica de Nicaragua (2a. ed.). Managua, Niacaragua: HISPAMER.

INEC. (14 de Mayo de 2012). Atlas Agropecuario. III Censo Nacional Agropecuario. Managua, Nicaragua.

INIDE & MAGFOR. (2012). Informe Final IV Censo Nacional Agropecuario. Managua, Nicargua.

INTA-FAO. (2011). Guía Metodológica para Implementar el Modelo Productivo Adaptativo para la Seguridad Alimentaria y Nutricional . INTA-FAO.

INTUR. (2014). Guía para el Desarrollo de Productos Turísticos.

Jara, O. (1998). Sistematizacion de Experiencias. Uruguay: Multiversidad Franciscana.

Sanchis, J. (2008). La Innovación Social en La Empresa El Caso de Las Cooperativas y de Las Empresas de Economía Social en España.Valencia.

La Prensa. (2013). Reglamentación a la nueva Ley de Turismo Rural. Managua, Nicaragua: La Prensa.

Lacalle, M. (2008). Microcréditos y Pobreza. De un sueño al Nobel de la Paz. Turpial.

Loasiga, B. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistemización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

López. (2010). Incidencias de Proyectos de Desarrollo Económico Rural en la Comunidad Río Nuevo N°2, Municipio de Sébaco, Matagalpa". Matagalpa, Nicaragua.

López, J. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural dede el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Potobanco, Entrevistadores)

MARENA. (2013). Minsterio del Ambiente y los Recursos Naturales. Recuperado el 09 de Agosto de 2013, de <http://www.marena.gob.ni>

Martínez (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

- Martínez, J., & CATIE. (2012). Sistematización de Experiencias del Proyecto: Innovación, aprendizaje y comunicación para la co-gestión adaptativa de cuencas-Comité de la subcuenca del Río Jucuapa, Matagalpa. Matagalpa: CATIE.
- Martinic, S. (1984). Algunas categorías de análisis para la sistematización. Santiago, Chile: CIDE-FLACSO.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana. Conceptos Aplicaciones y Algunas Reflexiones. Uruguay: Nordan-Comunidad.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1998). Desarrollo y Necesidades Humanas (2a. ed.). Montevideo, Uruguay: Nordan-Comunidad.
- MEFCCA. (2013). Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. Recuperado el 2013 de Agosto de 2013, de <http://www.economiafamiliar.gob.ni>
- Membreño, B. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- Mendoza, R. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)
- Mercado, J., Rojas, J., & Ramírez, J. (2012). Capacidades de generación de información y conocimiento de los Principales Actores de Desarrollo Rural de los Departamentos de Matagalpa y Jinotega, 2010. En Ramírez, J., & Rojas, J., Aportes para el Desarrollo Rural en la Región Centro Norte de Nicaragua (1a ed., pág. 393). Managua, Nicaragua: UNAN- Managua & Colegio de Postgraduados de México.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas de campo en construcción. Sinéctica, Revista Electronica de Educación, 35 pag.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia & el Programa Regional FIDAMÉRICA. (2009). "Resultado de la Sistematización de Experiencias de Empresas Rurales que pasaron del Proyecto PADEMÉR al proyecto de Alianzas Productivas. (Vol. I). (F. I. (FIDA), Ed.) Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. (2002). Pobreza: Definición, determinantes y programas para su erradicación. (Vol. N° 65). Buenos Aires, Argentina.
- Montenegro, M. (2006). Fundamentos epistemológicos y metodológicos de la investigación científica. Matagalpa, Nicaragua: UNAN-CURN.
- Montero, S. (2008). La Autogestión como Perspectiva de Cambio Social. "I Jornada de Estudiantes de Pregrado en Humanidades y Ciencias Sociales: Perspectivas de Cambio Social y sus protagonistas en el Chile neoliberal", (pág. 9 pag.). Santiago de Chile.
- Mora, L., Fritz, H., & Valdes, T. (2006). Igualdad y equidad de género; Aproximación teórico-conceptual. UNFPA.
- Moreno, L. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

North, D. (1993). Instituciones.

ODESAR. (2014). ODESAR. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural.

ODESAR. (2013). Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural. Recuperado el 07 de Agosto de 2013, de Organización para el Desarrollo Económico y Social para el Área Urbana y Rural: <http://www.odesar.org.ni>

Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. (2004). Construyamos la cultura de paz y desarrollo local desde nuestra propia comunidad (Vol. V). Guatemala, Guatemala.

Organización Internacional para las Migraciones. (2006). Glosario sobre Migración. Derecho Internacional sobre Migración. Ginebra, Suiza: Organización Internacional para las Migraciones.

Palomba, R. (24 de Julio de 2002). Calidad de Vida: Conceptos y Medidas "Taller sobre calidad de vida y redes de apoyo de las personas adultas mayores". Santiago, Chile.

Participantes de Experiencias Exitosa en Desarrollo Rural. (21 de febrero de 2014). Grupo Focal con participantes de Experiencias para la Sistmatización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departaamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores).

Pava, C. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistmatización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departaamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores).

Pérez, B. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematizacion de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Pérez, J. M. (2011). Proyectos socio-productivos. Ministerio del Poder Popular para la Educación .

Pérez, M.& Clavijo, N. (2012). Experiencias y Enfoques de Procesos Participativos de Innovación en la Agricultura. Colombia, Colombia: Organizacion de las Naciones Unidas para la agricultura y la Alimentación.

PNUD. (1997). El crecimiento como un medio para lograr el Desarrollo Humano. Mundi Prensa.

Por qué sostenibilidad y equidad? (s/f.)

Poveda, P. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematizacion de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el Departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Presidencia de la República de Nicaragua. (1999). Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

PRODESO. (2008). Sistematización de Experiencias de Productores de Granos Básicos de Cerro Tula(1ra. ed.). Panamá, Panamá: Gobierno Nacional de Panamá & Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

PRODESSA. (2012). Plan Estratégico PRODESSA. Matagalpa, Nicaragua: PRODESSA.

Pulido, D., Díaz, J., & Hernández, R. (s/f). La Teoría Económica Institucional: El Enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas.

Rivas. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Rivas, L. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Rivera, K. (Julio de 2013). Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Rivera, K. (2013). Modelo de Generación y Transferencia del INTA y su efecto en la adopción de Tecnologías. Matagalpa, Nicaragua: INTA.

Rodin, J. (2009). Innovación Social. Stanford Social Innovation Review, 2 p.

Rodin, J. (18 de Marzo de 2009). Innovacion Social. Stanford Social. Recuperado el 8 de Mayo de 2013, de Stanford Social Innovation: http://www.ssireview.org/articles/entry/q_a_judith_rodin

Rodin, J. (2009). Resultado de Articulaciones Exitosas. Social Innovation .

Rodríguez, A., Echeverría, R., & Portilla, M. (2003). El Enfoque Territorial de Desarrollo Rural. San José, Costa Rica: IICA.

Rodríguez, M. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, Entrevistador)

Rojas, J (2013). Sociedad Rural, Economía y Recursos Naturales. (SERIDAR, Ed.) Recuperado el 08 de Agosto de 2013, de Sociedad Rural, Economía y Recursos Naturales: <http://seridar.chapingo.net/nicaragua.html>

Rojas, J. (2009). Cooperativismo y Desarrollo Humano: Una propuesta para su medición (1a ed.). Matagalpa, Nicaragua: Apante.

Rojas, J., & Espinoza, E. (2013). Desarrollo Rural Territorial. Enfoque, metodología y experiencias. (1a ed. ed.). Managua, Nicaragua.: Red de Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Rural de Matagalpa y Jinotega.

Rojas, J., & Ramírez, J. (2012). Aportes para el Desarrollo Rural de la Región Centro Norte de Nicaragua (1a ed ed.). Managua, Nicaragua: UNAN-Managua & Colegio de Postgraduados de México.

Rojas, J., & Ramírez, J. (2011). Desarrollo Rural en Nicaragua. Una Visión de sus Problemas (I ed.). Managua, Nicaragua: UNAN- Managua.

Romero, J., Ferrero, G., Pérez, F., Baselga, P., & Rodríguez, T. (2001). La iniciativa por el desarrollo rural de Nicaragua: Un proceso de concertación para implementación de políticas de desarrollo rural en Nicaragua. Managua: ETEA.

Salles-Filho, S., Gianoni, C., & Jeanne, P. (2012). Guía Metodológica para el Diagnóstico de Sistemas Nacionales de Innovación. San José, Costa Rica.

Sánchez, R. (2012). Falsifican la Realidad los Indicadores?

Sanchis, J. R., & Campos, V. (2008). La innovación social en la empresa el caso de las cooperativas y de las empresas de economía en España. Valencia.

Sepúlveda, S. (2008). Metodología para Estimar el Nivel de Desarrollo Sostenible de Territorios (2a ed.). (S. Sepúlveda, Ed.) San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., & Portilla, M. (2003). El Enfoque Territorial del Desarrollo Rural (IV ed.). San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Sequeira, V., & Cruz, A. (1997). Investigar es Fácil. Manual de Investigación. (2a. ed.). (G. Hernández, Ed.) Managua, Nicaragua: El Amanecer S. A - UNAN-Managua.

Solarte, G. (2005). Redes, instituciones, normas, organizaciones, estructuras y estrategias de política de desarrollo rural. IICA.

Soza, F. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el Departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Úbeda, S. (Enero de 2014). Entrevista a Líder para la Sistematización de Experiencias Exitosas en Desarrollo Rural desde el departamento de Matagalpa durante el período marzo 2013 - marzo 2014. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

UCOSD-AVSF. (2011). Plan Estratégico 2012-2016 Asociación Campesina: Unión de Campesinos Organizados de la Cuenca de San Dionisio. San Dionisio, Matagalpa: AVSF-UCOSD.

UMOYS-PRODESSA. (2013). El Instrumento de Vida y Libertad que hemos Construido. Experiencia de Mujeres Rurales Organizadas con Esperanza de un Futuro Mejor. Matagalpa, Nicaragua: PRODESSA.

UNAG. (2007). Estatutos y Reglamento Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua. Managua, Nicaragua: UNAG.

UNAG. (2014). UNAG. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua: <http://www.unag.org.ni/>

Urbáez, M. (2013). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. Revista Espacios, 4.

Urbano, D., Díaz, J., & Hernández, R. (2006). La Teoría Económica Institucional: El Enfoque de Nort en el ámbito de la creación de emprsas.

V.V.A.A. (2011). Nuevos Paradigmas y Nuevas Estrategia de Desarrollo Humano:Aportaciones para el Desarrollo de Nicaragua. Managua, Nicaragua: UNAN-Managua.

Valenzuela, G., & Calero, C. (2009). Modelo Asociativo Impulsado por ADDAC, como Alternativa Campesina para el Desarrollo Rural y el Desarrollo a Escala Humana. Matagalpa, Nicaragua.

Veizaga, V. (2014). Entrevista a líder para Sistematización de Eperiencias Exitosas en Desarrollo Rural. (M. Moreno, & T. Portobanco, Entrevistadores)

Velde, H. V. (2008). Sistematización. Texto de Referencia y de Consulta. Estelí, Nicaragua: Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP) Estelí.

Wilber, K. (1998)Apuntes sobre la conciencia (Una visión integral del conocimiento). Kairos.

Wilber, K. (2008). Las Cuatro Esquinas del Univero Conocido.Kairos.

Zelaya, F. (2008). Técnicas para la preparación de giras turísticas. Guía de turismo. Managua, Nicaragaua: Escuea Nacional de Hotelería.

Zúñiga, C. (2011). Texto Básico de Economía: Su Importancia para el Desarrollo Local Sostenible. León, Nicaragua: UNAN.

XIII. ANEXOS

ANEXO 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO (INTUR-DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL MATAGALPA)



ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN DESARROLLO RURAL

Estimados participantes, somos estudiantes de V año de Agronomía y Economía de la UNAN FAREM- Matagalpa, estamos realizando una investigación con el objetivo de: Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa. La información que usted nos brinde será de importancia para nuestra investigación y de uso estrictamente académico.

Agradecemos su participación.

Datos generales:

Nombre de la organización/institución: _____

Nombre del representante: _____

Cargo/ocupación: _____

Teléfono: _____ Dirección de correo electrónico: _____

Fecha: ____/____/____

Guía de preguntas:

Aspectos institucionales

1. ¿Desde hace cuantos años esta organización/institución trabaja en el área de Desarrollo Rural?
¿Cómo han estado organizados? ¿Cómo ha sido el proceso evolutivo de su organización/institución?
2. ¿Cuál es la misión de la organización?
3. ¿Cuál es la visión y objetivos de la organización?
4. ¿Cuáles son sus planes estratégicos?
5. ¿Cuáles son las áreas de trabajo de su organización?
 - Asociatividad _____
 - Agro negocios _____
 - Ecoturismo _____
 - Emprendimiento con jóvenes rurales _____
 - Desarrollo organizacional _____
 - Asesoría técnica _____
 - Investigación y negocios de tecnologías _____
 - Otras _____ Especifique _____
6. ¿Cuáles son las líneas de acción de la organización?
7. ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?

8. ¿Qué actividades promueve la organización a la que usted pertenece? ¿Por qué?

- Organización comunitaria _____
- Faenas o voluntariados _____
- Sindicales o cooperativas _____
- Artísticas o culturales _____
- Participación en manifestaciones _____
- Políticas _____
- Religiosas _____
- Desarrollo productivo _____
- Comercio _____
- Asociatividad sustentable _____

9. ¿Qué tipos de proyectos promueve la organización a la que usted representa?

10. ¿En qué zonas ejecutan sus proyectos? ¿Cuáles son los proyectos de su organización que han producido mayor impacto? Enumere.

11. ¿Qué factores facilitadores y obstaculizadores han incidido en dicho impacto?

12. ¿Cuál ha sido el nivel de éxito, adopción y aceptación por parte de los productores y las comunidades de influencia?

13. ¿Dónde se han ejecutado estos programas y proyectos?

14. ¿Cuáles son las características o (requisitos) que deben poseer los participantes para ser beneficiados con los proyectos?

15. ¿Cuántas familias fueron beneficiadas con el proyecto/experiencia exitosa?

Características generales

1. ¿En cuál de las siguientes categorías se encuentra su organización/institución?

- Cooperativa _____
- Gremio _____
- Comunitarios _____
- Privadas _____
- Publica _____

2. ¿Con cuántos asociados cuenta la organización?

3. ¿Qué tipo de transformación ha sufrido dicha organización/institución? Explique

4. ¿Cuál ha sido el aporte de la institución u organización a la comunidad/sociedad?

5. ¿Cuál es el alcance geográfico de la organización/institución y experiencia exitosa?

- Familiar _____
- Finca _____
- Comunitaria _____
- Multicomunitaria _____

6. ¿Cómo hacen la gestión de sus proyectos (identificación, diseño y ejecución) en las comunidades y organizaciones?

7. ¿Su organización ha trabajado con alguna red local o departamental?

8. ¿Estaría dispuesto a participar en una sistematización de experiencias, y en la generación de una Ruta del Conocimiento? ¿Porque?

9. ¿Qué experiencias exitosas en Desarrollo Rural ha identificado en su organización? ¿Por qué? Mencione dos de ellas.

10. ¿En qué consiste ésta experiencia?

11. ¿Qué características posee y definen a esta experiencia? ¿En qué consiste esta experiencia? ¿Cuáles son sus aspectos más relevantes?

12. ¿Qué factores han hecho que esta experiencia sea considerada exitosa en desarrollo rural?

13. ¿Por qué es importante sistematizar ésta experiencia?

14. ¿Qué tipo de tecnologías promueve la organización a la que pertenece?

15. ¿Realiza esta promoción mediante proyectos u otro tipo de actividades?

16. ¿Con qué tipo de capital trabaja su organización?
17. ¿Cuánto tiempo ha programado para la adopción de tecnología por parte de los productores?
¿Cómo asegura que llegue a productores?
18. ¿Qué metodologías de aprendizaje implementan en su organización para promover aprendizaje desde productores?
- Días o giras de campo _____
 - Escuelas de campo _____
 - Rutas del conocimiento _____
 - De campesino a campesino PCaC_____
 - Talleres _____
 - Videos _____
 - Medios de comunicación social _____
 - Otros _____ Especifique _____
19. ¿Cómo gestiona el conocimiento para que llegue a productores?
20. ¿Cuál es el mecanismo que utilizan para la transferencia de conocimiento y tecnología?
- Comisiones de trabajo
 - Equipos técnicos
 - Otros
21. ¿Qué factores motivadores han implementado en la realización de sus actividades con productores?

Innovación

1. ¿Qué tipo de innovaciones promueve la organización a la que usted pertenece? Explique.

Tipo innovaciones	Nombre de la innovación	Si	No	Explique
Comercial	Plan de negocios elaborados por las organizaciones			
	Mejoras de precios			
	Generación de capacidades de difusión en los pequeños productores rurales			
	Replicación, divulgación, socialización y compartir conocimiento			
Productivas	Productos y servicios			
	Diseño			
	Procesos y/o procedimientos			
	Adaptación tecnológica			
	Valor agregado			
	Comercialización			
	Servicios nuevos o mejorados			
	Desarrollo de un producto			
	Mejora del producto			
	Agricultura orgánica			
	Áreas de producción o fincas diversificadas			
	Asociatividad sustentable			
	Responsabilidad social empresarial			
Gestión empresarial				
Tecnológicas	Nuevos inventos			
	Nuevos procesos			
	Agilización los procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos			

	Nuevos productos			
	Maquinarias			
Organizativas	Dirección			
	Métodos de organización			
	Reingeniería de procesos			
	Planeamiento estratégico			
	Gestión total de calidad			
Institucional	Cambios			
	Adaptaciones			
	Nuevos Enfoques			
	Estándares			
Social	Reinvención de los procesos de negocios			
	Creación de nuevos mercados			
	Cambios en los canales de distribución			
	Estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades			
	Inversión y posibles ganancias que un productor obtiene por efecto de la inclusión de conocimientos			
	Nuevas formas organizativas y de gestión			
	Inserción socio laboral			
	Replicación, divulgación, socialización y compartir sus conocimientos			

Influencia en el Desarrollo Humano y aspectos evaluativos:

- ¿Qué actividades realizan para promover el desarrollo humano y acceso a servicios básicos en participantes de sus proyectos?
 - Mejoramiento de viviendas _____
 - Seguridad Alimentaria y Nutricional
 - Seguridad _____
 - Educación _____
 - Participación _____
 - Productividad eficiente _____
 - Volumen de producción _____
 - Responsabilidad social ambiental
 - Comercialización _____
 - Recursos Naturales _____
 - Incremento de ingresos _____
 - Otras _____ Especifique _____
- ¿La experiencia exitosa ha contribuido a la realización de necesidades básicas de sus integrantes o participantes? ¿Cuáles?
- ¿Han existido cambios en la calidad de vida y situación de la pobreza en las comunidades de influencia? ¿Cuáles?
- ¿Qué cambios socioculturales han generado las actividades desarrolladas por la organización y experiencia?
- ¿Qué tipo de rubros promueve ésta organización y experiencia?
- ¿Cuáles son los rubros principales con los que trabaja la organización a la que usted representa?

ANEXO 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATA GALPA
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO (INTUR-DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL MATA GALPA)



GUÍA DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS DE “EXPERIENCIAS EXITOSAS DE DESARROLLO”¹

Estimados participantes, somos estudiantes de V año de Agronomía y Economía de la UNAN FAREM- Matagalpa, estamos realizando una investigación con el objetivo de: Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa. La información que usted nos brinde será de importancia para nuestra investigación y de uso estrictamente académico.

Agradecemos su participación.

Datos generales

Nombre de la organización o institución (entes de apoyo)/productor(a): _____

Nombre de la experiencia: _____

Ubicación de la experiencia: _____

Guía y criterios para calificar las organizaciones económicas rurales

Para clasificar y tipificar las organizaciones², se consideró calificarlas en áreas (criterios), cada una con una calificación de 20 puntos. Para calificar las áreas y uniformizar la calificación respectiva, se han formulado criterios descritos a continuación.

Criterios y distribución del puntaje por áreas

Área/criterio	Puntaje
Autogestión (y solidez organizativa y capacidad gerencial y de gestión)	20
Sustentabilidad ambiental	20
Sostenibilidad económica (capacidad económica y de servicios)	20
Participación (y valoración y proyección futura)	20
Equidad (generacional, de género, étnica)	20
Total	100

¹Adaptación de entrevista y guía de criterios para calificar a las organizaciones económicas rurales (Linda Báez Lacayo). Ruta www.ruta.org.

²En este instrumento, el término organización, hace referencia a la experiencia exitosa.

Crterios a considerar para calificar cada área

Autogestión

Estructura organizativa y funcionamiento

1. Capacidad a nivel local para formular, gestionar, administrar e implementar actividades y proyectos

- Únicamente formula actividades y proyectos; pero no los gestiona adecuadamente.
- Únicamente formula y gestionan actividades y proyectos
- Sólo implementa actividades y proyectos
- Cumple con las 4 actividades de autogestión

2. La organización tiene sus miembros activos

- Tiene más del 70% activo
- Tiene menos de 50% activo
- Tiene el 100% de sus miembros activos

3. La organización tiene sus cuerpos directivos en la estructura organizativa

- Tiene Consejo de Administración o Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Asamblea General
- Posee dos de las anteriores
- Posee sólo una instancia

4. Funcionamiento de los cuerpos directivos

- Si funcionan todos y adecuadamente
- Funcionamiento en un 50%
- Funcionamiento irregular o inadecuado

Capacidad gerencial y de gestión

1. Han manejado recursos de forma independiente

- Si lo han hecho pero pocas veces
- Si lo han hecho sólo con ayuda externa
- Si lo han hecho de forma totalmente independiente

2. La gestión de los recursos es:

- Referente a recursos locales
- Referente a otro tipo de recursos -externos, internacionales-

3. Se han realizado capacitaciones sobre:

- Autogestión
- Autogestión y otras temáticas
- Únicamente sobre otras temáticas

4. Participación en las gestiones

- Participan todos los miembros
- Participan algunos miembros
- Sólo participan uno o dos miembros

5. Bienes propios de la organización

- Tienen bienes propios
- Tienen pocos bienes
- No tienen bienes propios

6. Se financian con aportes de miembros

- Aportan los miembros
- Sólo aporta el 50% de los miembros
- Pocos aportan

7. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros, libros de actas)

- Tienen y rinden cuentas
- Sólo tienen controles contables y registros pero no cuentas bancarias
- Sólo tienen algunos registros o controles, pero no llevan libros

Sustentabilidad ambiental y de gestión

1. La organización realiza actividades y proyectos para su sustentabilidad ambiental.

- Muchas actividades
- Pocas actividades
- Muy pocas actividades

2. La organización implementa acciones para asegurar la sustentabilidad ambiental:

- Uso racional de los recursos naturales
- Agroecología y agricultura orgánica
- Tratamiento de desechos
- Mitigación de contaminación
- Conservación de suelo y agua
- Otras

Sostenibilidad económica (capacidad económica y de servicios)

1. Miembros que tienen actividades productivas y/o económicas

- Más del 80% de los miembros tienen actividades
- Menos de la mitad de los miembros tienen actividades
- Pocos miembros tienen actividades

2. Miembros que reciben servicios

- Más del 80% de los miembros reciben
- Menos de la mitad de los miembros reciben
- Pocos miembros o ninguno reciben

3. Se percibe satisfacción de los miembros por servicios recibidos

- Más del 80% de los miembros se muestran satisfechos
- Menos de la mitad de los miembros
- Pocos miembros o ninguno

4. Pueden brindar servicios con sus propios recursos

- Brindan servicios con recursos propios
- Brindan servicios con recursos donados
- Brindan pocos o ningún servicio

5. La experiencia exitosa es sostenible, en cuanto a:

- Productividad
- Recursos humanos
- Inversiones en investigación, desarrollo e innovación
- Impuestos
- Relaciones económicas con proveedores

Participación (impacto interno y externo)

1. Satisfacción sentida por logros de la organización
 - Se identifica que la mayoría de miembros se sienten satisfechos
 - Satisfacción incompleta, pero puede crecer en el corto plazo
 - Poca satisfacción

7. La participación femenina es adecuada
 - Participan activamente como socias y directivas
 - Participan medianamente sólo como socias
 - Poca participación como socias y directivas

3. Se ha logrado más participación en espacios socio-políticos y se reconoce liderazgo en el entorno
 - Participación activa, conocida y creciendo
 - Poca participación, pero se está desarrollando
 - Es poco conocida aún y poco promueve sus actividades

4. Tiene perspectivas de crecer o asociarse a otras(experiencias, organizaciones/instituciones):
 - Si posee perspectivas de crecer y asociarse a otras, reconoce la importancia de hacerlo y sabe cómo hacerlo
 - Identifica sus perspectivas de crecimiento y asociación pero no concreta
 - Considera importante hacerlo, pero no sabe como
 - Si posee perspectivas de crecer o asociarse a otros

5. ¿Cómo es la participación en la organización?
 - Participan todos los integrantes hombres en las actividades de su organización menos del 50%
 - Participan todas las integrantes mujeres en las actividades de su organización, más del 50%
 - Participan todos los integrantes hombres en las actividades de su organización más del 50%
 - Participan todas las integrantes mujeres en las actividades de su organización, menos del 50

Equidad

1. La organización promueve la equidad
 - A través de actividades, proyectos y programas
 - Participación comunitaria

2. Se promueve la equidad:
 - Referente a recursos -Referente a tecnologías -Referente a la participación

3. La equidad se promueve en las esferas de:
 - Género -Generacional -Étnica

4. La participación de mujeres, jóvenes y de grupos étnicos es:
 - Buena, activa, integrada, reconocida y en crecimiento
 - Mala, es poco activa, no reconoce la integración, reconocimiento y crecimiento
 - Regular, es poco activa, reconocida y en crecimiento, pero se está desarrollando

ANEXO 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO (INTUR-DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL MATAGALPA)



GUÍA DE OBSERVACIÓN “EXPERIENCIAS EXITOSAS DE DESARROLLO RURAL”

Objetivos:

- Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa.
- Verificar aspectos concretos, tangibles de la institución, características de experiencia, innovación y desarrollo humano.

Fecha: ____ / ____ / ____

Datos generales:

Nombre del productor / cooperativa / organización o institución: _____

Nombre de la experiencia exitosa: _____

Ubicación de la experiencia: _____

Tipo de experiencia:

- Fincas diversificadas y sustentables _____
- Agroindustrias a pequeña escala _____
- Turismo rural comunitario _____
- Participación comunitaria _____
- Permacultura _____
- Desarrollo comunitario _____
- Modelo organizativo con equidad de género _____
- Programas de crédito rural _____
- Asociatividad _____
- Seguridad alimentaria _____
- Manejo de áreas protegidas _____
- Cooperativas _____
- Otras _____

Características de las experiencias exitosas

Económicas

- Número de actividades económicas: _____
- Área total cultivada: _____
- Área por cada rubro: _____
- Cantidad de rubros de la finca: _____
- Estructura y distribución de los rubros: _____
- Actividades productivas presentes en la finca: _____
- Agrícolas: _____

- Pecuarías: _____
- Otras: _____

Sociales

- Equidad
 - Número de integrantes mujeres: _____
 - Número de integrantes varones: _____
 - Número de integrantes mujeres jóvenes: _____
 - Número de integrantes varones jóvenes: _____
 - Salud
 - Número de puestos de salud: _____
 - Distancia a la que se encuentra el puesto de salud: _____
 - Saneamiento
 - Disponibilidad de servicios higiénicos: _____
 - Uso de químicos en los cultivos: Recipientes encontrados: _____ Signos de uso en las plantaciones: _____
 - Acceso a agua potable
 - Disponibilidad del servicio: _____
 - Educación
 - Número de centros escolares: _____
 - Distancia a la que se encuentra el centro escolar: _____
 - Asentamientos humano
 - Cantidad aproximada de habitantes de la zona o comunidad: _____
- Distancia a la que se encuentra la comunidad: _____

Ambientales

- Tierra
 - Agricultura
 - Superficie total cultivada: _____
 - Uso de abonos: _____
 - Uso de plaguicidas: _____
 - Uso de riego: _____ Especifique: _____
 - Obras de Conservación de Suelo y Agua:
 - Diques: _____
 - Zanjas de infiltración: _____
 - Barreras vivas: _____
 - Barreras muertas: _____
 - Curvas a nivel y desnivel: _____
 - Uso de barbechos: _____
 - Cortinas rompevientos: _____
 - Otras: _____
 - Principios y técnicas de agroecología y agricultura orgánica
 - Abonos verdes
 - Lombrihumus

- Control biológico
- Biofertilizantes

- Bosques
 - Área aproximada de bosques: _____
- Desertificación y áreas desprotegidas _____
 - Área aproximada desprotegida: _____
- Urbanización y ordenamiento territorial: _____
 - Uso de la tierra: _____
- Agua dulce _____
- Calidad del agua _____
- Tratamiento de aguas residuales: _____

Políticos institucionales

Tipología de organización/institución, experiencias, programas, proyectos: _____

Criterios:

Sustentabilidad ambiental

- Agroecología
- Tratamiento de desechos
- Conservación de suelo y agua

Sostenibilidad Económica:

- Actividad económica
- Miembros integrados en actividades productivas
- Número de trabajadores

Autogestión

- Estructura organizativa
- Miembros participando activamente en actividades
- Interacción con miembros de otras organizaciones/instituciones aliadas

Equidad

- Integración activa de mujeres y jóvenes en actividades (Nº)

Participación

- Participación de mujeres y jóvenes en las actividades (Nº)

Infraestructura de la unidad de producción:

Infraestructura de la experiencia exitosa

Infraestructura	Descripciones
Techo	
Paredes	
Suelo	
Subinstalaciones	
Oficinas	
Viviendas	
Establos	

- Vías de acceso: _____
- Subinstalación: _____
- Materiales de construcción de corrales y establos: _____
- Mobiliario y Equipos: _____
- Principales rubros: _____
 -Hortalizas _____ -Granos Básicos _____ -Ganado _____ -Otros _____
- Rubros secundarios
 -Hortalizas _____ -Granos Básicos _____ -Ganado _____ -Otros _____
- Rubros no exitosos _____
- Infraestructura habitacional (Materiales de construcción):
- Infraestructura productiva:
 -Centro de Acopio -Maquinaria de Producción

Elementos	Si	No
Libre de contaminantes		
Sin peligro de inundación		
Existencia de drenaje		
Lejos de animales		
Lugar fresco		

- Agro negocios: Si _____ No _____
- Elementos y aspectos requeridos para comercialización
- Aprovechamiento (Destino o usos) de la infraestructura
 - Nombre de subinstalación.
 - Tipos cercos
 - Tipo de sistemas: Agropecuario: __ Agrícola: __ Pecuario: __ Agroforestal: __
 Silvopastoril: __ Diversificado: __ Monocultivo: __ Intensivo: Estabulado: __
 Semiestabulado: __ Extensivo: Pastoreo: __ Otros: _____
 - Diseños de sistemas:

Tipos de innovación:

- Innovaciones socio-culturales
 - Formas de vida:
 - Características (comportamiento, gustos y preferencias) diferentes a las del resto de participantes:
 -
- Tecno-económicas

Socioproductivas

- Invención
- Innovación de procesos
- Procedimientos
- Maquinarias
- Agricultura orgánica
- Fincas diversificadas

Tecnológica

- Nuevos inventos
- Nuevos procesos
- Nuevos productos
- Maquinarias

Procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos

- Cosechas de agua: _____
- Invernaderos: _____
- Túneles de secado: _____
- Tecnología (agricultura) tapada: _____
- Gestión de recursos hídricos: _____
- Fuentes de abastecimiento de agua _____
- Sistemas de captación de agua _____
- Estructuras de almacenamiento _____
- Estructuras de sistemas de agua _____
- Pobladores vinculados a actividades y utilización del agua _____
- Nuevas variedades de cultivos _____
- Manejo integrado _____
- Diversificación de cultivos: _____
- Técnica y métodos de conservación de suelo y agua (y Recursos Naturales) _____
- Tipo de maquinarias y equipos _____
- Uso de silos: _____
- Tractores: _____
- Carretilla: _____
- Medios de transporte
 - Moto: _____
 - Camioneta: _____
 - Camión: _____
 - Otros: _____
- Adopción de tecnología: _____

Organizativas

- Trabajo en equipo: _____
- Número de asistentes a actividades: _____
- Metodología de organización: _____
- Metodología empleada en las capacitaciones y/o reuniones: _____
- Organización en el sistema productivo: _____

Institucional:

- Acompañamiento en actividades de la experiencia:
- Independencia o dependencia de participantes hacia acompañantes de la institución:
- Documentos legales y contables que posee:

Desarrollo Humano:

- Desarrollo Humano: Desarrollo a Escala Humana: Observaciones generales en:
 - Subsistencia
 - Protección
 - Afecto
 - Entendimiento

- Participación
- Ocio
- Creación
- Identidad
- Libertad

- Principales condiciones y satisfactores de necesidades básicas

- Acceso a vivienda
- Calidad de vivienda
- Materiales de construcción
- Hacinamiento
- Número de personas
- Número de cuartos
- Edad de los miembros
- Cercanía de escuelas y centros de salud
- Fuentes de abastecimiento de agua en la vivienda
- Disponibilidad de servicios sanitarios
- Necesidades básicas insatisfechas
- Acceso a vivienda
- Calidad de la vivienda
- Materiales de construcción utilizados en:

Pisos: Bloque _____ Ladrillo _____ Madera _____ Piedra _____ Otros _____
 Pared: Cemento _____ Ladrillo artificial: _____ Arena: _____ Cerámica: _____ Tierra: _____
 Techo: Lamina de asbesto: _____ Teja: _____ Zinc: _____ Loza: _____ Otras, especifique: _____

- Necesidades Básicas Insatisfechas:

-Hacinamiento

- Número de personas en el hogar: _____
- Número de cuartos del hogar: _____
- Número de personas por cuarto: _____
- Acceso a servicios sanitarios: _____
- Disponibilidad de agua: _____
- Fuente de abastecimiento de agua: _____
 Potable/tubería: _____ Pozo propio: _____ Pozo comunitario: _____ Rio/manantial: _____ Otras, especifique: _____
- Tipo de sistema de eliminación de excretas: Baño: _____ Letrina: _____ Otras: _____ Estado de servicios sanitarios: Excelente: _____ Bueno: _____ Regular: _____ Malo: _____
- Acceso a educación
 - Asistencia de los niños en edad escolar a un establecimiento educativo
 - Edad de los miembros del hogar: _____
 - Asistencia según edad: _____
 - Número de centros educativos cercanos: _____
 - Distancia de los centros educativos: _____
- Capacidad económica
 - Probabilidad de insuficiencia de ingresos del hogar: _____
 - Edad de los miembros del hogar: _____
 - Ultimo nivel educativo aprobado: _____
 - Número de personas en el hogar: _____
 - Condición de actividad: _____

ANEXO 4:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO (INTUR-DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL MATAGALPA)



ENTREVISTA A LÍDERES DE EXPERIENCIAS EXITOSAS EN DESARROLLO RURAL

Estimados participantes, somos estudiantes de V año de Agronomía y Economía de la UNAN FAREM- Matagalpa, estamos realizando una investigación con el objetivo de: Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa. La información que usted nos brinde será de importancia para nuestra investigación y de uso estrictamente académico.

Agradecemos su participación.

Datos generales

Municipio: _____ Comunidad: _____

Nombre de la organización/institución: _____

Nombre de la experiencia exitosa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Ocupación / Cargo: _____

Fecha: ____/____/____

CUESTIONARIO

Introducción

¿Cuál es el objetivo de ésta Experiencia?

Características de las experiencias exitosas:

Sociales

1. ¿En cuál de las siguientes categorías se encuentra su experiencia exitosa?
 - Cooperativa _____
 - Gremio _____
 - Comunitarios _____
 - Privadas _____
 - Publica _____
2. ¿Con cuántos asociados cuenta la organización (experiencia)?

3. ¿Desde cuándo trabaja usted con esta organización en materia de desarrollo rural? ¿Y en esta experiencia? ¿Cómo y cuál ha sido el proceso evolutivo de esta experiencia? ¿Cuáles han sido los momentos difíciles? ¿Cuáles han sido los momentos buenos?
4. ¿Cuál ha sido el aporte de la institución u organización para que la experiencia sea exitosa? ¿Cuál ha sido su aporte como líder a esta experiencia?
5. ¿Cuál es el alcance geográfico de la experiencia? Especifique
 - Familiar _____
 - Finca _____
 - Comunitaria _____
 - Multicomunitaria _____
6. ¿Cuántos miembros de la experiencia exitosa han emigrado? ¿Cuáles han sido los motivos de migración?
7. ¿Cuál es la situación de la propiedad (tenencia) de la tierra?
 - Propia _____
 - Alquilada _____
 - Prestada _____
 - Otros _____
8. ¿Cuántos de sus socios (as) se encuentran activos y cuantos inactivos?

Áreas de participación	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Asistencia a reuniones					
Participación en reuniones (expresión de opiniones, discusión)					
Participación en actividades					
Participación en puestos de dirección					

9. ¿Dentro de la experiencia exitosa, de qué forma participan los niños? ¿Y los jóvenes? ¿Cuántos jóvenes de entre los 18 y 25 años están involucrados en las actividades de la experiencia exitosa? ¿Existe interés de los jóvenes para integrarse y colaborar en actividades en la experiencia exitosa?
10. ¿Las mujeres participan activamente en:

Fases	Si	No	¿Por qué?
Formulación			
Ejecución			
Administración			
Implementación de proyectos			

11. ¿Considera usted que los miembros de la experiencia exitosa tienen la capacidad para formular, gestionar, administrar e implementar proyectos?
12. ¿Qué factores han incidido en el éxito de esta experiencia? Explique cada uno de los siguientes: (Aplicar técnica de los 10 puntos)
 - Liderazgo
 - Equidad (género, generacional, étnica y económica)
 - Empoderamiento
 - Participación y democracia
 - Capacidad gerencial

- Autogestión (Capacidad para formular, gestionar, administrar e implementar-referente a recursos y proyectos)
- Sostenibilidad económica
- Sustentabilidad ambiental

13. ¿Cuántos miembros hombres y cuantas mujeres hay en la experiencia exitosa?

Nº de hombres	Nº de mujeres

14. ¿Quiénes son beneficiados en los proyectos (hombres y mujeres)?
15. ¿Existen políticas que definan el número de mujeres beneficiarias en la experiencia?
16. ¿Las mujeres son beneficiadas con las actividades generadas por la experiencia?
17. ¿La experiencia exitosa forma parte de grupos o redes locales?
18. ¿La experiencia exitosa posee bienes propios? ¿Quién los administra?
19. ¿Con que tipo de capital trabaja la experiencia exitosa?
- ✓ Externo _____
- ✓ Interno _____
20. ¿Rinden cuentas a los miembros de la experiencia? ¿Cada cuánto?
21. ¿Qué metodologías para la gestión del conocimiento se ha implementado en esta experiencia? ¿En cuáles han participado? Referente a:

Fases	Metodología
Adquisición	
Transferencia	
Integración	
Aplicación	

Ambientales:

22. ¿Qué actividades han realizado para la sustentabilidad ambiental de esta experiencia?
23. ¿Qué principios agroecológicos aplica en su experiencia?
- Generales
 - Manejo integrado
 - Buenas prácticas agrícolas
 - Obras de Conservación de Suelo y Agua
24. El sistema de producción es orgánico o convencional. Mencione técnicas más frecuentes. Si es orgánico detalle, si ha implementado lo siguiente:
- Abonos verdes
 - Lombrihumus
 - Control biológico
 - Biofertilizantes
25. ¿Existe en el territorio áreas protegidas? Describa
26. ¿Qué tipo de sistemas posee?
- Sistemas agroforestales
 - Sistemas silvopastoriles
 - Sistemas agrosilvopastoriles
 - Otros
27. ¿Cuál es el tipo de sistema predominante en la Experiencia?
- Diversificado

- Monocultivo
28. ¿De cuánto es el área promedio de las unidades de producción de la Experiencia Exitosa? (Para estimar promedio)

Económicas:

1. ¿Cuáles son las principales actividades (productivas, rubros, cultivos, áreas y productos) desarrolladas en esta experiencia? ¿Cuáles han sido las más exitosas?
2. ¿La experiencia exitosa ha dado lugar a nuevas unidades de producción? ¿De qué tipo son estas?
3. ¿Poseen programa de crédito? ¿Cómo administran estos fondos?
4. ¿Cuáles son los montos, intereses, plazos y formas de pago de dicho crédito?
5. ¿Poseen registros de actividades y de aspectos contables?
6. ¿Realizan comercialización de sus productos, como experiencia o individualmente? ¿En qué lugar comercializa productos? ¿Qué productos comercializa? ¿Cuál es su principal mercado?
7. ¿Este tipo de actividades genera bienes y servicios a los participantes de la experiencia? ¿De qué forma?
8. ¿A qué tipo de sector económico pertenece esta experiencia exitosa?
 - Primario
 - Secundario
 - Terciario
9. La experiencia exitosa posee potencial turístico en:

Recursos	Atractivos

10. ¿La experiencia exitosa es económicamente sostenible?
11. ¿Los miembros de la experiencia exitosa realizan actividades productivas? ¿Cuáles son las principales actividades? ¿Cuántos miembros realizan estas actividades?
12. ¿La experiencia exitosa oferta servicios? ¿Cuántos servicios oferta? ¿Cuáles son estos servicios?
13. ¿En qué áreas es sostenible la experiencia exitosa? Explique.
14. ¿La experiencia exitosa ha contribuido a su emprendimiento empresarial? ¿Ha mejorado su ventaja competitiva?

Político-Institucional:

1. ¿Cuáles son sus principales funciones que tiene como líder en dicha experiencia? ¿Qué le motivo a integrarse a la experiencia?
2. ¿Cómo es el funcionamiento de los órganos directivos? ¿Cómo es la rotación de cargos en dichos órganos? ¿Cuál es el mecanismo para la delegación de responsabilidades?
3. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen los órganos de dirección y los miembros de la experiencia?
4. ¿Cómo hacen la gestión de sus proyectos (identificación, diseño y ejecución) en sus comunidades y organizaciones?
5. ¿Cuántas ONG's operan en este territorio? ¿Con cuántas participa usted? Mencionalas.
6. ¿Qué proyectos se han ejecutado en la experiencia exitosa?
7. ¿En cuales de las siguientes actividades han participado:

Actividades	Si	No
Organización comunitaria		
Faenas o voluntariados		

Sindicales o cooperativas		
Artísticas o culturales		
Participación en manifestaciones		
Políticas		
Religiosas		
Desarrollo productivo		
Comercio		
Asociatividad sustentable		

8. ¿Cuáles son las áreas de trabajo de la Experiencia?
- Asociatividad
 - Agro negocios
 - Ecoturismo
 - Emprendimiento con jóvenes rurales
 - Desarrollo organizacional
 - Asesoría técnica
 - Investigación y negocios de tecnologías
 - Otras _____ Especifique: _____
9. ¿En cuántas capacitaciones ha participado? ¿Cuáles han sido los temas de estas capacitaciones?
10. ¿Cuál es la situación legal/formalización de la experiencia?
11. ¿Qué tipo de normativas posee la experiencia?

Normativa	Si	No
Estatutos		
Plan Operativo Anual		
Planes estratégicos		
Normas de procedimiento administrativo		
Reglamento interno		

Innovación

1. ¿Qué innovaciones ha generado la organización/experiencia? ¿Cómo logran estas innovaciones?

Tipo innovaciones	Nombre de la innovación	Si	No	Explique
Comercial	Plan de negocios elaborados por las organizaciones			
	Mejoras de precios			
	Generación de capacidades de difusión en los pequeños productores rurales			
	Replicación, divulgación, socialización y compartir conocimiento			
Productivas	Productos y servicios			
	Diseño			
	Procesos y/o procedimientos			
	Adaptación tecnológica			
	Valor agregado			
	Comercialización			
	Servicios nuevos o mejorados			

	Desarrollo de un producto			
	Mejora del producto			
	Agricultura orgánica			
	Áreas de producción o fincas diversificadas			
	Asociatividad sustentable			
	Responsabilidad social empresarial			
	Gestión empresarial			
Tecnológicas	Nuevos inventos			
	Nuevos procesos			
	Agilización los procesos de adopción de nuevas tecnologías en los sistemas productivos			
	Nuevos productos			
	Maquinarias			
Organizativas	Dirección			
	Métodos de organización			
	Reingeniería de procesos			
	Planeamiento estratégico			
	Gestión total de calidad			
Institucional	Cambios			
	Adaptaciones			
	Nuevos Enfoques			
	Estándares			
Social	Reinvención de los procesos de negocios			
	Creación de nuevos mercados			
	Cambios en los canales de distribución			
	Estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades			
	Inversión y posibles ganancias que un productor obtiene por efecto de la inclusión de conocimientos			
	Nuevas formas organizativas y de gestión			
	Inserción socio laboral			
	Replicación, divulgación, socialización y compartir sus conocimientos			

- ¿Qué cambios socioculturales han generado las actividades desarrolladas por la experiencia?
- ¿Cómo han estado organizados? ¿Cómo han evolucionado? ¿Poseen alianzas?
- ¿Qué metodologías de aprendizaje implementan en su experiencia para promover aprendizaje desde productores?

Metodología	Si	No
Días o giras de campo		
Escuelas de campo		
Rutas del conocimiento		
De campesino a campesino PCaC		
Talleres		
Videos		

Medios de comunicación social		
Otros (especifique)		

Influencia en el Desarrollo Humano y aspectos evaluativos:

1. ¿La experiencia exitosa ha contribuido a la realización de necesidades básicas de sus integrantes o participantes? ¿Cuáles?
2. ¿Han existido cambios en la calidad de vida y situación de la pobreza en las comunidades de influencia? ¿Cuáles han sido estos cambios?
3. ¿La experiencia exitosa ha influido en el proceso de desarrollo humano de las y los participantes? Explique.
4. ¿Qué recomendación haría a la organización/institución para mejorar la experiencia exitosa?
5. ¿Estaría dispuesto a participar en la generación de una ruta del conocimiento? ¿Qué ofertarían para enriquecer esta ruta? ¿Cuál es su potencial turístico referente a recursos y atractivos? ¿Qué capacidad posee la experiencia para: alojamiento, alimentación, exposición, acceso para turistas?

ANEXO 5:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE TURISMO (INTUR-DELEGACIÓN
DEPARTAMENTAL MATAGALPA)



GUÍA DE GRUPOS FOCALES DIRIGIDA A PARTICIPANTES DE EXPERIENCIAS EXITOSAS EN DESARROLLO RURAL

Estimados participantes, somos estudiantes de V año de Agronomía y Economía de la UNAN FAREM- Matagalpa, estamos realizando una investigación con el objetivo de: Determinar las principales experiencias exitosas que han contribuido al Desarrollo Rural del departamento de Matagalpa. La información que usted nos brinde será de importancia para nuestra investigación y de uso estrictamente académico.

Agradecemos su participación.

Datos generales:

Fecha de realización: ____ / ____ / ____

Municipio/comunidad: _____

Nombre de la experiencia exitosa: _____

Actividades:

- ✓ Presentación de los investigadores/ sistematizadores/facilitadores
- ✓ Lista de asistencia/colocación de identificadores
- ✓ Explicación de la sistematización
- ✓ Exposición de los tópicos
- ✓ Presentación de los participantes

Cuestionario:

Introducción: (Trabajar en plenario, creando línea del tiempo y papelógrafo en colectivo)

1. ¿Desde cuándo trabaja usted con esta organización y en materia de desarrollo rural? ¿Y en ésta experiencia? ¿Cuál y cómo ha sido el proceso evolutivo de esta organización y experiencia? ¿Qué cambios ha habido en la experiencia? ¿Cuáles han sido los momentos difíciles? ¿Cuáles han sido los momentos buenos? (Trabajar con línea de tiempo).
2. ¿Cómo llegó a ser parte de esta experiencia? ¿Qué le motivó a integrarse esta experiencia exitosa? ¿Qué le ha motivado a continuar?

Características de la experiencia exitosa:

Sociales: (Trabajar en subgrupos con mujeres y jóvenes)

1. ¿Cuántas personas iniciaron a trabajar en esta experiencia? ¿Cuál es la situación actual referente a número de participantes? ¿Cuántas mujeres y jóvenes forman parte de la estructura organizativa?

2. ¿Poseen actualmente alianzas estratégicas? ¿Poseen perspectivas de crecer y asociarse? ¿Con quiénes?
3. ¿Han existido cambios en el número de mujeres y jóvenes integrados a la experiencia exitosa?

Participantes	N° de integrantes	N° de mujeres	N° de jóvenes mujeres	N° de jóvenes varones
Período				
Inicio de la experiencia exitosa				
Actualidad				
Total				

4. ¿Cómo valoraría la relación/articulación de la experiencia con:

Valoración	Familia	Comunidad	ONGs	Instituciones	Alcaldía Municipal	Asociaciones Gremiales	Empresas
1-Muy buena							
2- Buena							
3-Regular							
4-Mala							
5-Muy mala							

5. Describa la participación femenina en la experiencia exitosa

Áreas de participación	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Asistencia a reuniones					
Participación en reuniones (expresión de opiniones, discusión)					
Participación en actividades					
Participación en puestos de dirección					

6. ¿Qué tipo de estructura organizativa posee la experiencia exitosa?

Estructura organizativa/dirección	Si	No
Junta Directiva		
Consejo de Administración		
Consejo de Vigilancia		
Consejo Ampliado		
Otras		

7. ¿Qué factores han incidido en el éxito de esta organización/experiencia/proyecto? Explique cada uno de los siguientes factores y asigne un puntaje: (Aplicar técnica de los 10 puntos)

- Liderazgo
- Equidad (Género, generacional, étnica y económica)
- Empoderamiento

- Participación y democracia
- Capacidad gerencial
- Autogestión (Capacidad para formular, gestionar, administrar e implementar-referente a recursos y proyectos)
- Sostenibilidad económica
- Sustentabilidad ambiental

8. Ejercicio:

“Si les dijeran que se les puede otorgar \$50 mil dólares, ¿qué harían para que les aprobaran esos recursos?”. Condiciones para realizar el ejercicio:

- Debe haber consenso para tomar decisiones.
 - Se deben identificar dos líneas de inversión.
 - Identificar cómo se podría ejecutar los recursos al interior de la organización.
 - Usar no más de quince minutos para tomar las decisiones en el grupo
9. ¿Qué documentos legales y de procedimiento administrativo poseen?
 10. ¿Cuál es la situación (legal) de tenencia de tierra de los participantes de la experiencia?
 11. ¿Cuántos miembros de la experiencia han migrado de la zona de influencia? ¿Cuáles han sido los motivos?
 12. ¿Cuántos miembros conforman su familia –para estimar promedio-? ¿Existe disposición e interés de los mismos para integrarse y colaborar en actividades productivas y organizativas en la experiencia exitosa?
 13. ¿Cuál ha sido el aporte de la organización/institución a la comunidad/sociedad?
 14. ¿Qué metodologías para la gestión del conocimiento se ha implementado en esta experiencia? ¿En cuáles han participado? Enumere y explique las metodologías en cada una de las siguientes fases: adquisición, transferencia, integración, aplicación del conocimiento.

Ambientales: (Trabajar en subgrupos con participantes históricos, jóvenes)

1. ¿Qué actividades han realizado para la sustentabilidad ambiental de esta experiencia?
2. ¿Qué principios de agroecológicos aplica en su experiencia?
 - Generales
 - Manejo Integrado de Cultivos
 - Buenas Prácticas Agrícolas
 - Obras de Conservación de Suelo y Agua.
3. El sistema de producción es orgánico o convencional. Mencione técnicas más frecuentes. Si es orgánico detalle, si ha implementado lo siguiente:
 - Abonos verdes
 - Lombrihumus
 - Control biológico
 - Biofertilizantes
4. ¿Existe en el territorio áreas protegidas? Describa
5. ¿Qué tipo de sistemas posee?
 - Sistemas agroforestales
 - Sistemas silvopastoriles
 - Agrosilvopastoriles
6. ¿Cuál es el tipo de sistema predominante en la Experiencia?
 - Diversificado
 - Semidiversificado
 - Monocultivo
7. ¿De cuánto es el área de las unidades de producción? (Para estimar promedio)

Características económicas: (Trabajar en subgrupos con mujeres, jóvenes, y participante con puesto de dirección)

1. ¿Cuáles son las principales actividades productivas, rubros, cultivos, áreas y productos desarrollados en esta experiencia? ¿Cuáles han sido las más exitosas?
2. ¿Cuál es el principal mercado de sus productos? ¿Cuál es su principal ventaja competitiva?
3. ¿La experiencia exitosa ha dado lugar a nuevas unidades de producción? ¿De qué tipo son éstas?
4. ¿La experiencia exitosa posee bienes propios? ¿Quién los administra?
5. ¿Con qué tipo de capital trabaja esta experiencia? ¿Poseen programa de crédito? ¿Qué características posee el crédito ofertado en la experiencia?
6. ¿Poseen registros de actividades y de aspectos contable?
7. ¿La experiencia exitosa ha dado lugar a nuevas unidades de producción? ¿De qué tipo son éstas? ¿Han trabajado en agregación de valor para sus productos?

Características político- institucionales: (Trabajar en subgrupos con mujeres, jóvenes y participante con puestos de dirección)

1. ¿Cuántas ONG´s operan en este territorio? ¿Con cuántas participa usted? Mencíonelas. ¿Cuáles de éstas han desarrollado proyectos exitosos que involucran a participantes de las experiencias?
2. ¿Qué proyectos se han ejecutado en la experiencia exitosa?
3. ¿En cuales de las siguientes actividades han participado:
 - Organización comunitaria
 - Faenas o voluntariados
 - Sindicales o cooperativas
 - Artísticas o culturales
 - Participación en manifestaciones
 - Políticas
 - Religiosas
 - Desarrollo productivo
 - Comercio
 - Asociatividad sustentable
4. ¿Cuáles son las áreas de trabajo de la experiencia?
5. ¿En cuántas capacitaciones ha participado? ¿Cuáles han sido los temas de estas capacitaciones?
6. ¿Cuál es la situación legal/formalización de la experiencia?
7. ¿Qué tipo de normativas posee la experiencia?

Innovaciones: (Trabajar en subgrupos con jóvenes y mujeres)

1. ¿Qué innovaciones sociales y productivas ha generado la organización y la experiencia exitosa? ¿Cómo han logrado desarrollar estas innovaciones?
2. Dashboard de innovación organizacional. Indicadores del proceso de innovación

Índice de generación de innovación

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de innovación}}{\text{Oportunidades de innovaciones identificados}} * 100\%$$

Índice de innovaciones no exitosas

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de innovaciones sin éxito}}{\text{Número de innovaciones generadas}} * 100\%$$

Influencia en el Desarrollo Humano y Socioproductivo: aspectos evaluativos (Trabajar en subgrupos y finalmente en plenario)

1. ¿Considera usted que al participar en esta experiencia ha logrado satisfacer sus necesidades básicas, organizativas, participativas, productivas, personales, comunitarias?

- **Desarrollo a Escala Humana: Matriz de necesidades y satisfactores.**

-

- **-Influencia en el desarrollo humano y socioproductivo:**

Preguntas directrices	¿Cómo somos? Como personas, como comunidad	¿Qué tenemos? ¿Cómo son las instituciones, leyes y normas (Mecanismos sociales, institucionales)	¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hemos logrado? Acciones individuales o colectivas	¿Cómo nos sentimos? ¿Qué hemos alcanzado? Situaciones, espacios o contextos.
Necesidades según categorías Existenciales	Ser	Tener	Hacer	Estar
Necesidades según categorías Axiológicas				
Subsistencia				
Protección				
Afecto				
Entendimiento				
Participación				
Ocio				
Creación				
Identidad				
Libertad				

2. ¿Cuáles han sido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que han identificado a lo largo de la vida de esta experiencia? Mencione factores facilitadores y obstaculizadores que han incidido en el impacto de la experiencia.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Recomendaciones a la institución para fomentar el éxito en la Experiencia Exitosa:			

- ¿Han existido cambios en la calidad de vida en las comunidades de influencia? ¿Cuáles?
- ¿La experiencia exitosa ha influido en el proceso de Desarrollo Humano de las y los participantes? Explique.
- ¿Qué ha sido lo más relevante de esta experiencia? ¿Cuál es la diferencia en relación a experiencias similares?
- ¿Si existiera la posibilidad de retornar al pasado, qué aspectos de su experiencia exitosa cambiaría? ¿Qué sucedería si la experiencia desapareciera el día de hoy? ¿De qué forma impactaría en su vida? ¿Cómo se sentiría? ¿Qué actividades no podría realizar? ¿Cómo reaccionaría para darle continuidad a la experiencia exitosa? (Trabajar con dinámica de árbol y tarjetas. Desarrollar mediante dibujo al final de subgrupo, parte inicial).
- ¿Están dispuestos a participar en una Ruta del Conocimiento para el departamento de Matagalpa? ¿Qué ofertarían para enriquecer esta ruta? ¿Cuál es el potencial turístico de la experiencia referente a recursos y atractivos? ¿Qué capacidad posee la experiencia para: alojamiento, alimentación, exposición, acceso? (Elaborar mapa de la experiencia/comunidades) con principales atractivos/puntos clave(Desarrollar mediante un dibujo al final de la parte inicial, en cada subgrupo).

Anexo 6. Indicadores principales de Guía de Calificación

Aspectos a calificar	Indicadores de medición
A. Estructura organizativa y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none">- Tamaño de la organización- Existencia y funcionamiento de sus cuerpos directivos- Conocimiento de funciones y estatutos por parte de sus miembros- Participación de asociados/as- Participación femenina
B. Capacidad gerencial y de gestión	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para manejar recursos- Participación en gestiones- Gestión de proyectos- Controles y cuentas- Cuentas bancarias y su administración
C. Capacidad económica y de servicios	<ul style="list-style-type: none">- Miembros con actividades económicas o productivas- Miembros con servicios gestionados por la organización- Miembros que aplican conocimientos adquiridos- Financiamiento de la organización- Capacidad para contratar servicios profesionales- Variación de activos- Alianzas económicas de la organización
D. Valoración externa e interna	<ul style="list-style-type: none">- Miembros satisfechos con la organización- Participación y liderazgo en su área de influencia- Logros de la organización y proyección- Perspectivas e interés de crecimiento- Alianzas estratégicas- Responsabilidad social y comunitaria

Fuente: (Baez, 2010)

Anexo 7. Clasificación del nivel de desarrollo de las experiencias exitosas

Nivel	Características
A. Consolidadas	Ofrecen buenos resultados a sus asociados, buena estructura organizativa y de gestión, adecuado nivel de sostenibilidad y tienen al menos tres años de funcionamiento en esas condiciones.
B. En vías de consolidación	Reciben aportes de sus miembros, claridad de objetivos y planes para lograrlos. Se relacionan con entes externos, gestionan y ejecutan planes y proyectos de mediana complejidad. Hay rotación de cuerpos directivos y funcionan con regularidad.
C. En proceso de desarrollo	Regular funcionamiento de cuerpos directivos, ciertas capacidades de gestión y regular participación de los miembros en la vida orgánica, la visión de largo plazo está en construcción.
D. En formación	Hay voluntad de sus miembros, participan en actividades de la organización con visión de resultados a corto plazo. Inicia el desarrollo de su visión de largo plazo, está poco dispuesta a crecer o asociarse a otras organizaciones, o no sabe cómo hacerlo. Poca o ninguna vinculación externa.

Fuente: (Baez, 2010)

Anexo 8: Operacionalización de Variables

VARIABLES	SUB-VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
Características de las organizaciones/instituciones y experiencias exitosas	Políticas-institucionales	<p>En Organizaciones/instituciones: Tipo de organización, años de trabajo, zonas de influencia, alcance geográfico, alianzas estratégicas de organizaciones y trabajo en redes.</p> <p>En Experiencias Exitosas: Tema y objetivo de experiencias exitosas Período de trabajo de las experiencias exitosas Áreas de éxito de las experiencias exitosas Factores de éxito de las experiencias exitosas Alianzas estratégicas, trabajo en grupos o redes locales y organizaciones/instituciones operando en el territorio Número de participantes/asociados de las experiencias Tipo de experiencia exitosa Alcance geográfico y zonas de influencia Áreas de trabajo de las experiencias Situación legal de la experiencia exitosa Normativas y documentos legales en la experiencia Estructura organizativa de experiencias exitosas</p>	Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones Entrevista (guía) de calificación Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal
	Ambientales	Actividades para la sustentabilidad ambiental Tipo de sistema de producción: Principios agroecológicos Áreas Protegidas Área promedio de unidades de producción: extensión y tipología de productor (a)	Entrevista a representantes Entrevista calificación Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal
	Sociales	Participantes/beneficiarios en las experiencias exitosas Participantes/asociados activos e inactivos Migración Situación de la propiedad y/o tenencia de la tierra Participación desde integrantes de experiencias exitosas Relevancia generacional Capacidad de autogestión de las (os) participantes Equidad de género Participación de mujeres en: formulación, ejecución, administración e implementación de proyectos Políticas de género que definan el número de participantes mujeres Comunicación y transparencia en experiencias exitosas: frecuencia de reuniones e informes financieros y contables Metodologías de gestión del conocimiento: - Metodologías de aprendizaje. -Temáticas desarrolladas	Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones Entrevista calificación Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal
	Económicas	Sector económico, actividades, cultivos, rubros, comercialización Servicio o programa de crédito desde las experiencias exitosas Características del crédito: montos, intereses, plazos, formas de pago Contribución de las experiencias exitosas a la generación de unidades de producción y emprendimiento empresarial.	Entrevista a representantes Entrevista de calificación Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal

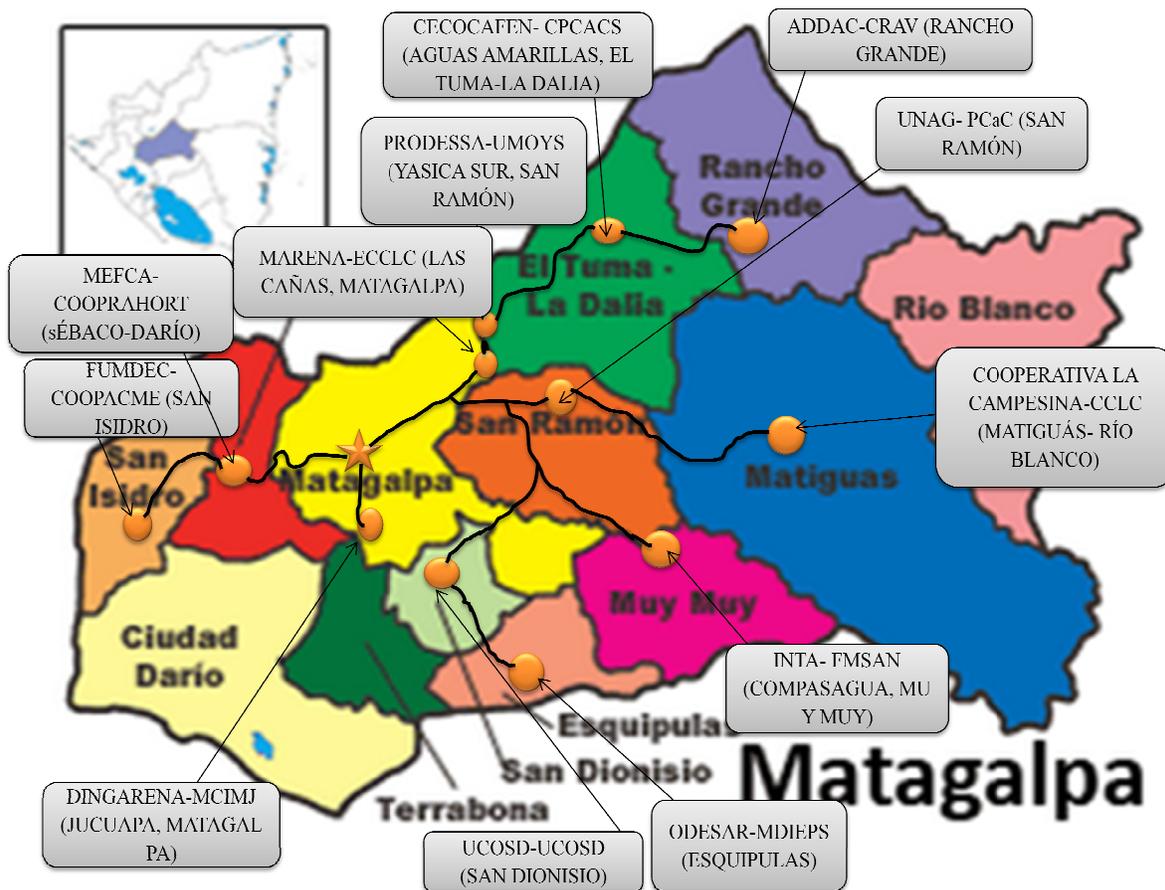
<p>Innovaciones desarrolladas por las experiencias exitosas</p>	<p>Tipos de innovaciones</p>	<p>Innovaciones Sociales Innovaciones Institucionales Innovaciones Productivas Innovaciones Comerciales Innovaciones Tecnológicas</p> <p>Índices de generación de innovación: Eficiencia: Índice de generación de innovaciones Calidad: Índice de innovaciones no exitosas</p>	<p>Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones. Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal</p>
<p>Influencia de las experiencias exitosas en el Desarrollo Humano y socioproductivo de sus participantes</p>	<p>Desarrollo a Escala Humana: Matriz de necesidades (axiológicas y existenciales) y Satisfactores Humanos</p> <p>Aspectos evaluativos y propositivos del desarrollo humano y socioproductivo de la experiencia</p>	<p>Subsistencia Protección Afecto Entendimiento Participación Ocio Creación Identidad Libertad Necesidades y satisfactores humanos: Diagnóstico situacional a partir de DEH</p> <p>Análisis FODA Áreas de influencia Realización/satisfacción de necesidades básicas, organizativas, participativas, personales, comunitarias Cambios en la calidad de vida en participantes de experiencias y comunidades de influencia Aporte de experiencias exitosas a la generación de bienes y servicios a los participantes Escenarios posibles sin experiencias exitosas</p>	<p>Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal</p> <p>Entrevista a representantes de organizaciones/instituciones Entrevista a líder Guía de observación Grupo focal</p>
<p>Propuesta de Ruta del Conocimiento como Producto Turístico Formal</p>	<p>Elementos de propuesta Ruta del Conocimiento para el DR del departamento de Matagalpa</p>	<p>Oferta turística para Ruta del Conocimiento Potencial turístico –Recursos –Atractivos Órganos de gestión para el desarrollo del producto Ficha o estructura del producto turístico Ruta del Conocimiento Generalidades</p>	<p>Taller Grupo Focal Entrevista a líderes</p>

Anexo 9. Organizaciones/instituciones y experiencias exitosas seleccionadas

Nombre de Institución	Nombre de la Experiencia/Tema principal
ADDAC	Cooperativa de Servicios Múltiples “Ríos de Agua Viva”, Rancho Grande (Modelo Asociativo, Producción y Comercialización de Cacao)
ODESAR	Modelo de Desarrollo Integral con Enfoque de Producción Sostenible, en la Subcuenca Kaulapa, Esquipulas.
UNAG	Programa de Campesino a Campesino (Modelo Metodológico de Gestión del Conocimiento), PCaC, San Ramón.
FUMDEC	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mujeres Emprendedoras” R.L. de San Isidro “COOPACME R.L” (Modelo de Oferta de Servicios Microfinancieros con Equidad de Género y como Herramienta de Empoderamiento).
INTA	Familia Modelo Seguridad Alimentaria y Nutricional, Compasagua, Muymuy (Modelo en SAN, Parcela Demostrativa y Alianzas Interinstitucionales).
PRODESSA	Unión de Mujeres Organizadas de Yasicá Sur “UMOYS” (Modelo de Gestión Comunitaria con Equidad de Género e Incidencia Política).
MEFCCA	Cooperativa Agropecuaria de Producción de Hortalizas “COOPRAHORT R.L” Careta Quebrada, Sébaco (Modelo de Desarrollo Empresarial).
CECOCAFEN	Cooperativa de Productores(as) de Café “Augusto César Sandino. Aguas Amarillas, El Tuma-La Dalia (Modelo de Producción de Café, Agroforestería y Comercialización).
UCOSD	Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (Modelo de Organización y Gestión Campesina)
MARENA	Centros Ecoturísticos, Las Cañas, Matagalpa (Modelo de Protección, Conservación del Medio Ambiente y Desarrollo Ecoturístico)
DINGARENA	Manejo Comunitario Integrado de Microcuenca Jucuapa, (Modelo de Cogestión de Cuencas Hidrográficas)
Cooperativa La Campesina	Cooperativa Multifuncional Cacaotera “La Campesina”, Matiguás (Modelo en Producción y Agroindustria Local- Producción de cacao orgánico seco con características para exportación y elaboración de chocolate).

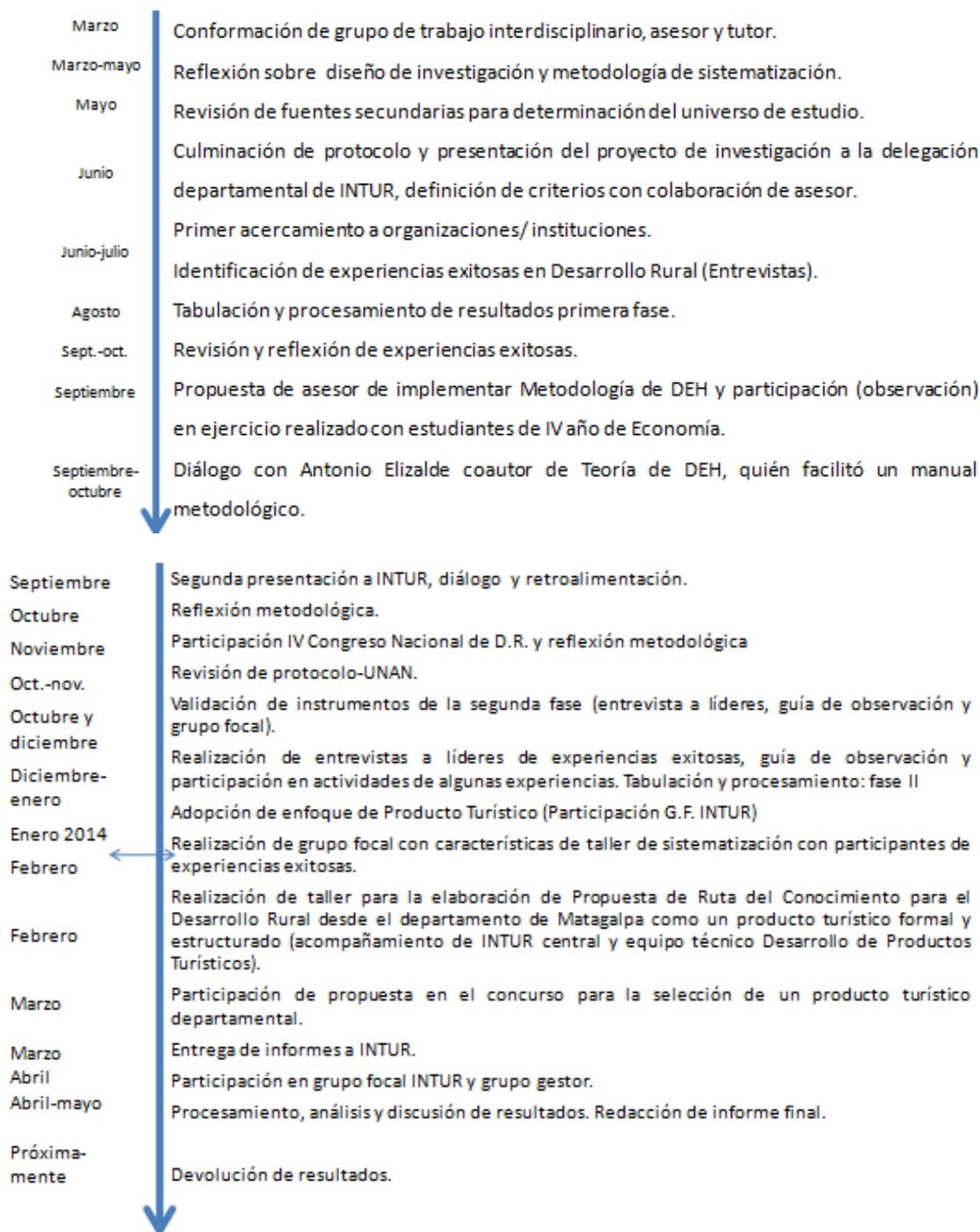
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista a representantes de organizaciones/instituciones y guía de calificación de experiencias exitosas

Anexo 10. Mapa de Ruta del Conocimiento del departamento de Matagalpa



Anexo 11. Línea de tiempo de procedimiento metodológico de investigación

Proceso Metodológico:



Anexo 12. Línea de tiempo de procesamiento, análisis y discusión de resultados de investigación

Procesamiento, análisis y discusión de resultados

