

Implementación de proyectos y programas de desarrollo en la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua¹

Luis Urbina
lurbina@catie.ac.cr
Francisco Jiménez
CATIE. fjimenez@catie.ac.cr



Fotos: Luis Urbina.

Los gobiernos municipales y los proyectos que trabajen con el enfoque de cuencas deben buscar los elementos integradores que permitan la participación de todas las instituciones y proyectos en la subcuenca del río Jucuapa.

¹ Basado en Urbina, LM. 2003. Sistematización de las metodologías de ejecución en las instituciones, organizaciones y proyectos que inciden en la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. Tesis Mag. Sc. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 196 p.

Resumen

Se realizó un estudio de sistematización de las metodologías que diferentes instituciones, organizaciones y proyectos emplean con las familias productoras en la subcuenca del río Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. El estudio buscaba determinar los elementos claves de las metodologías que inciden sobre el quehacer institucional, así como conocer la percepción de los profesionales y productores. Las organizaciones seleccionadas fueron: FUMDEC, Movimiento Comunal de Matagalpa, CATIE/Focuecas, Colectivo de Mujeres de Matagalpa, Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria y FISE-ALMAT. Se hicieron entrevistas y encuestas a productores y profesionales y talleres con productores. Entre los principales elementos encontrados están: poca coordinación e integración interinstitucional, problemas relacionados con aspectos políticos, poca aplicación del enfoque de género, poco conocimiento del enfoque de cuencas, poca comunicación en todos los niveles, poca satisfacción de las familias productoras de la subcuenca con el quehacer institucional. Las percepciones difieren mucho entre beneficiarios y no beneficiarios de las instituciones, lo cual es un indicador del bajo nivel de extensión alcanzado por estas instituciones en la subcuenca. Con el análisis de los elementos encontrados se elaboró una propuesta metodológica para sistematizar las experiencias de los proyectos de desarrollo, así como algunas características que deben tener los futuros proyectos en la zona.

Palabras claves: Ordenación de cuencas; cuencas hidrográficas; recursos hídricos; proyectos de desarrollo; instituciones sociales; participación comunitaria; río Jucuapa, Nicaragua.

Summary

Implementation of projects and programs of development in the sub-watershed of the river Jucuapa, Matagalpa, Nicaragua. The study was carried out in Jucuapa sub-watershed, Matagalpa, Nicaragua to evaluate methodologies used by projects and organizations that work with producer families. The study tried to determine the key elements of methodologies that influence on the performance, and the perceptions of professionals and producers, as well. Selected organizations were: FUMDEC, Movimiento Comunal de Matagalpa, Programa Campesino a Campesino, CATIE/Focuecas, Colectivo de Mujeres de Matagalpa, Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria y FISE-ALMAT. Techniques employed were surveys and interviews to producers and professionals, and workshops with producers. Among the principal results were: lack of inter-institutional coordination and integration, political problems, lack of emphasis on gender issues, watershed focus not well-known, lack of communication among stakeholders, producer families not satisfied with organizations working in the sub-watershed. Beneficiaries and non-beneficiaries perceive differently the work of organizations; that is an indicator of problems in the outreach performance of organizations. A methodological proposal was designed to systematize the development projects experiences; key aspects that type of projects must cover are also outlined.

Keywords: Watershed management; watershed; water resources; development projects; social institutions; community participation; Jucuapa River, Nicaragua.

Introducción

En las últimas décadas, diferentes instituciones, organizaciones y organismos internacionales han implementado una cantidad considerable de proyectos en diversos sitios de Nicaragua, entre los que destaca la subcuenca del río Jucuapa en el departamento de Matagalpa. Estas entidades y proyectos han generado valiosas experiencias; sin embargo, debilidades en el proceso de seguimiento y evaluación han dificultado percibir el alcance de los impactos deseados en los beneficiarios y socios de las acciones. Se han cometido (y se siguen cometiendo) errores por la falta de una metodología de análisis que ofrezca elementos tangibles para redirigir y orientar los procesos de ejecución de los proyectos hacia el cumplimiento de sus metas e impactos deseados y, además, permitir a nuevos proyectos capitalizar las experiencias y no cometer los mismos errores.

Esta investigación se planteó con los objetivos de: 1) identificar los elementos relevantes que han influido en el actuar de las instituciones, organizaciones y proyectos; 2) proponer una metodología para el análisis y sistematización de las experiencias y elaborar una propuesta de las características que los proyectos locales deben tomar en cuenta para orientar mejor sus actividades y 3) recabar opiniones de los actores locales y familias productoras sobre el actuar de las diferentes entidades en la subcuenca.

Metodología

La subcuenca de río Jucuapa tiene una extensión de 40,5 km² y drena sus aguas en el río Grande de Matagalpa. Se ubica entre las coordenadas 12°50' y 12°53' Norte y 86°02' y 85°53' Oeste. La temperatura media anual oscila entre 23°C en la zona alta y 30°C en la zona baja (Vallecillo *et al.* 2001). La cuenca presenta fuertes pendientes



Vista panorámica en la subcuenca del río Jucuapa, Nicaragua

Foto: Luis Urbina.

y serranías vulnerables a deslizamientos de tierra (Díaz y Gómez 2001). La quema de rastrojos y la falta de medidas de conservación del suelo han provocado el deterioro del mismo; muchos productores continúan quemando y no construyen obras de conservación de suelos y agua (Acevedo 2002).

En la subcuenca hay ocho comunidades pertenecientes a los municipios de Matagalpa y Sébaco. La mayor parte de las familias se aseguran el sustento sembrando granos básicos, aunque complementan el ingreso económico familiar con la venta de mano de obra en el beneficiado de café, trabajo en cafetales, viveros, etc. Muchas familias migran a sitios donde alquilan la tierra, cultivan en el periodo de postretera y luego que obtienen la cosecha, regresan a su lugar de origen. Una parte de la cosecha la utilizan para el autoconsumo familiar y el resto lo comercializan.

La investigación se realizó durante seis meses con permanencia en las comunidades y el entorno institucional. Las fases del estudio fueron: revisión de información secundaria;

reconocimiento del área; entrevistas preliminares: selección de informantes claves, entrevistas a productores de la subcuenca, a técnicos y responsables de instituciones que tienen influencia en la zona; aplicación de encuestas a productores y productoras de la subcuenca, a extensionistas y responsables de instituciones; taller con productores beneficiarios de las diferentes instituciones, organizaciones y proyectos de la subcuenca; sistematización y procesamiento de la información secundaria y primaria obtenida en el campo; análisis de resultados y preparación del informe final. Las fuentes de información primaria fueron las siguientes: 29 entrevistas semiestructuradas (Geilfus 1997) a informantes claves, 11 entrevistas a profesionales, 147 encuestas a familias productoras de la subcuenca, 16 encuestas a profesionales, talleres con familias productoras. Los tipos de análisis realizados fueron: análisis de frecuencia, resumen de elementos claves y análisis multivariado de correspondencia, para el caso de encuestas a profesionales y familias productoras.

Cuadro 1.

Entidades, programas y proyectos que tienen incidencia en la subcuenca del río Jucuapa

Institución/Organización	Rol de la institución/Organización y ámbito de acción
Programa Campesino a Campesino (PCaC)	Desarrolla un programa de agricultura sostenible en laderas y atiende a pequeños productores (familias campesinas).
Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Institución estatal responsable de programas de transferencia de tecnología y asistencia técnica en diferentes modalidades.
CATIE/ Programa Focuecas I	Proyecto PostMitch de fortalecimiento de la capacidad local para el manejo de cuencas y la reducción de la vulnerabilidad a desastres naturales.
FUMDEC	Asociación de mujeres sin fines de lucro; promueve la educación, facilita créditos y asistencia técnica.
Colectivo de Mujeres de Matagalpa (CMM)	Asociación de mujeres sin fines de lucro; promueve educación, organización y brinda atención en salud preventiva y reproductiva y asesoría legal; desarrolla proyectos y brinda capacitación.
Movimiento Comunal de Matagalpa (MCM)	Desarrolla actividades en conjunto con la Alcaldía Municipal para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y la organización comunitaria.
FISE-ALMAT	Ejecuta proyectos de infraestructura, supervisa los proyectos cofinanciados en coordinación con la Unidad Técnica Municipal del municipio de Matagalpa.

Resultados y discusión

Las entidades analizadas que tienen incidencia en la subcuenca del río Jucuapa se presentan en el Cuadro 1.

Elementos relevantes que influyen en el actuar de las instituciones, organizaciones y proyectos

Los principales problemas institucionales encontrados, según la percepción de los informantes claves, se presentan en el Cuadro 2. Entre ellos destacan la poca coordinación interinstitucional y la falta de organización formal en la subcuenca. La mayoría de los entrevistados expresó que la organización es muy efímera pues, después de tres o cuatro años, los proyectos o instituciones desaparecen o abandonan la zona. Es necesario que los proyectos que se ejecuten tengan componentes que permitan crear capacidades organizacionales que, a corto o mediano plazo, ayuden a consolidar la organización y aprovechar al máximo los recursos que llegan a la comunidad. Esta es una tarea ardua y puede que no se logre en pocos años, pero el proceso debe iniciarse cuanto antes.

Los recursos son cada vez más difíciles de conseguir y los proyectos escasean. Las instancias locales deben emprender un proceso que

Cuadro 2.

Opinión de informantes claves sobre las instituciones y proyectos que trabajan en la subcuenca de río Jucuapa

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Poca o ninguna coordinación interinstitucional entre las instituciones y organizaciones que trabajan en la subcuenca.	24	82,7
Los pobladores están organizados informalmente en distintas instituciones y proyectos.	24	82,7
Las instituciones y proyectos hacen diferenciación de género entre los beneficiarios (actividades para hombres o mujeres).	16	55,2
Poca o ninguna asistencia técnica de las instituciones locales en la subcuenca.	15	51,7
La gestión de los proyectos la hacen los líderes de la comunidad ante las instituciones locales.	15	51,7
En la mayoría de las instituciones los recursos no están disponibles a tiempo y en forma adecuada, siempre hay retrasos.	14	48,3
La mayoría de las instituciones han promovido el intercambio de experiencia con otras comunidades.	12	41,4
No hay inconvenientes en la comunidad para que las mujeres participen en el proyecto.	10	34,4
La asistencia técnica que han recibido es de buena calidad.	9	31,0

permita aunar esfuerzos para que los pocos recursos obtenidos se utilicen de la manera más eficiente en las comunidades y sin duplicidad de acciones. Los recursos o la capacidad técnica que tienen las instituciones deben aprovecharse en beneficio de las familias de la subcuenca; por ello

es necesario establecer convenios de colaboración y enlaces estratégicos entre las instituciones. La municipalidad debe asumir un papel más activo en la comunidad y apropiarse del liderazgo del proceso, de tal forma que pueda orientar, o reorientar, a las instituciones que tienen incidencia en la

zona. Hay muchas limitaciones en el gobierno local pero la responsabilidad no solamente es de esa institución.

La mayoría de las instituciones que tienen influencia en la cuenca no han dirigido sus acciones a la familia, sino que más bien se han enfocado en los hombres o las mujeres de manera separada. Entre los entrevistados existe la percepción de que las acciones se han manejado así debido a que a los hombres se les trata de manera diferente que a las mujeres (55,2%). Se percibe que el enfoque de género ha sido una tarea muy difícil de lograr en la zona porque conlleva cambios de actitudes y de aptitudes, las cuales por lo general responden a patrones culturales imperantes en las familias productoras y en las instituciones mismas. Este proceso avanza muy lentamente; sin embargo, muchos entrevistados manifestaron su complacencia por la apertura a la participación de las mujeres en los proyectos, lo que es un buen indicador de que el enfoque de género es aceptado en la zona.

Otro sentir de los entrevistados es la poca asistencia técnica que han recibido de las instituciones (51,7%); esto se debe probablemente a que instituciones como el INTA y el Movimiento Comunal retiraron o disminuyeron sus acciones en la subcuenca en los últimos años. Organizaciones como el Colectivo de Mujeres se ha centrado más en el sector salud y construcción de viviendas, y FUMDEC opera en la parte alta de la subcuenca en asistencia técnica a mujeres. La Alcaldía no brinda asistencia técnica y el PCaC fue un proyecto efímero de emergencia que duró muy poco tiempo en la zona y con poco personal.

La población de la subcuenca piensa que la mayor parte de los recursos que manejan las instituciones y proyectos rara vez están disponibles en tiempo y forma (48,3),

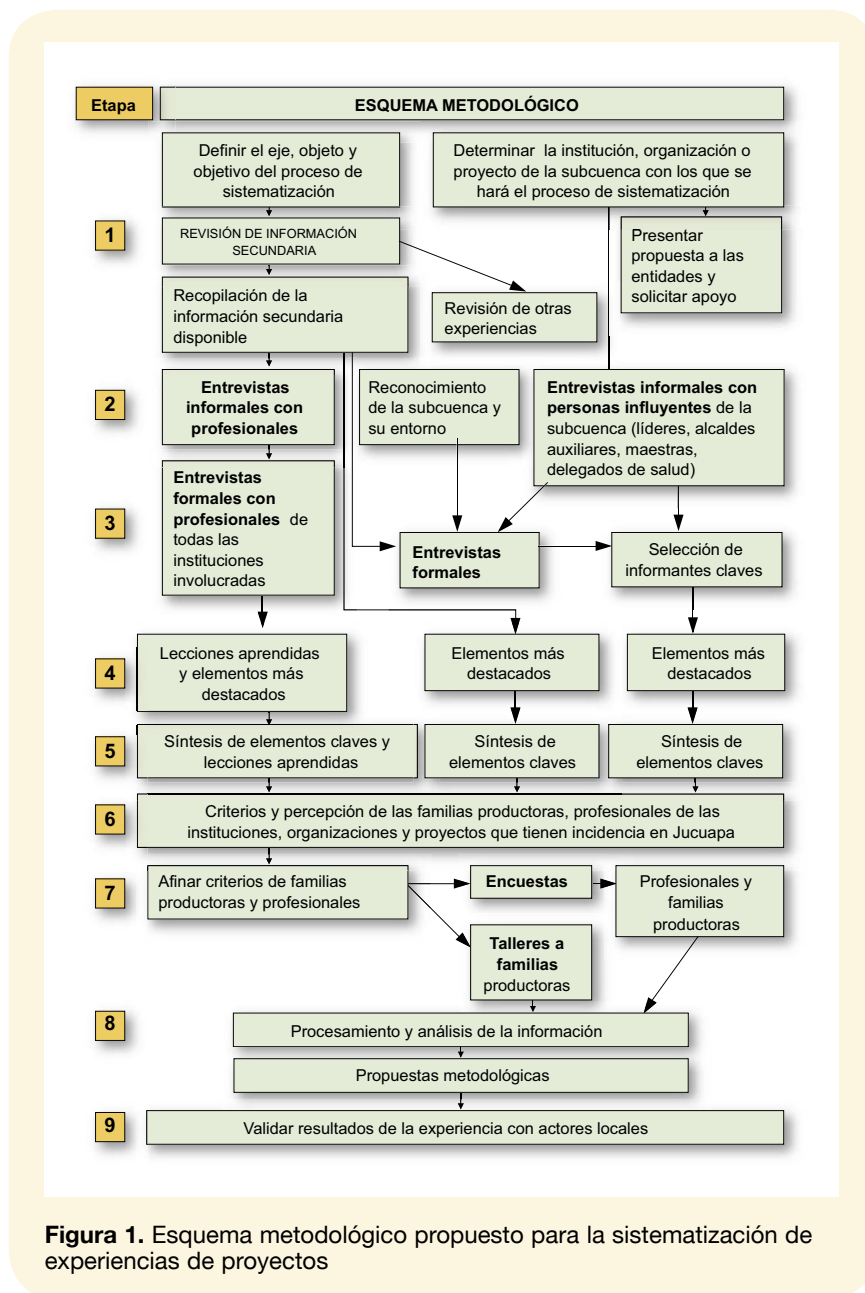


Figura 1. Esquema metodológico propuesto para la sistematización de experiencias de proyectos

debido a procesos administrativos poco ágiles en la mayoría de las entidades locales que manejan tales recursos. Esto trae como consecuencia que los proyectos se retrasen o fracasen.

Propuesta metodológica para el análisis y la sistematización de las experiencias

De acuerdo con la información recolectada y las experiencias del

presente estudio, se sugiere utilizar el esquema metodológico que se presenta en la Fig. 1 para facilitar el análisis y la sistematización de experiencias de proyectos.

Características de los proyectos locales

Con base en el análisis de los elementos claves encontrados en el presente estudio, entre los que se incluyen las percepciones de profesionales y

familias productoras, en el Cuadro 3 se proponen 13 características que deberían cumplir los proyectos de desarrollo para lograr un mayor impacto y éxito.

Lecciones aprendidas en las diferentes instituciones y proyectos

Las lecciones aprendidas permiten conocer los elementos claves y relevantes que condujeron al éxito o al fracaso de una determinada experiencia. Esto es muy útil para tomar decisiones al enfrentar situaciones similares (Jara 1994). A continuación se destacan las principales lecciones en la implementación de proyectos y programas en la subcuenca del río Jucuapa.

- Sin la participación de las mujeres no se puede lograr el desarrollo de la comunidad.
- Las familias productoras deben tener un papel más protagónico en los proyectos e instituciones que promueven el desarrollo de sus comunidades.
- Se creyó que con solamente tecnología se iba a mejorar el nivel de vida de las familias productoras, por lo que no se fomentó el desarrollo de capacidades; eso fue un error.
- Un gran número de proyectos benefician a unos pocos (los que reciben fondos), gastan el dinero en estudios, propaganda y acciones que no son prioritarias, sin lograr nunca resultados relevantes.
- Es importante clarificar el enfoque de cuencas y los conceptos a todos los niveles, desde productores hasta decisores, para lograr mayor eficiencia en las acciones.
- Las instituciones locales tienen una visión poco clara del enfoque de cuencas.
- Es necesario escoger a los actores claves de la subcuenca para garantizar la sostenibilidad y continuidad de las acciones; entre ellos, el comité de agua potable, las cooperativas y las asociaciones de productores.

Cuadro 3. Características que deben tomar en cuenta los proyectos locales

1. Seleccionar adecuadamente el sitio donde se va a trabajar
2. Partir del conocimiento local
3. Responder a los problemas más apremiantes y críticos de la cuenca
4. Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con el gobierno local y las instituciones
5. Promover y apoyar foros de comunicación municipal y local con enfoque de cuencas
6. Identificar elementos integradores para el manejo de cuencas
7. Promover el enfoque de cuencas en todos los niveles
8. Promover el enfoque de género
9. Trabajar con pequeños proyectos locales comunitarios
10. Promover un enfoque social a la comunidad
11. Promover y apoyar la diversificación y la búsqueda de nuevas alternativas productivas
12. Crear capacidades locales
13. Implementar acciones para la continuidad y sostenibilidad de las acciones

La mayoría de las instituciones que tienen influencia en la cuenca no han dirigido sus acciones a la familia, sino que más bien se han enfocado en los hombres o las mujeres de manera separada.

- Es indispensable que la población beneficiaria adquiere un compromiso con el resto de la sociedad, ya que reciben bastantes recursos a través de proyectos.
- Hay que buscar el empoderamiento de los actores locales y promover una comunidad empoderada y no asistencial.
- Es fundamental tomar en cuenta las decisiones de las comunidades y sus necesidades; hay que conservar el suelo pero también hay que combatir el hambre.

Percepción de los actores locales sobre los programas y proyectos implementados por instituciones y organizaciones en la subcuenca del río Jucuapa

- La poca coordinación interinstitucional es uno de los problemas más frecuentes en la subcuenca del río Jucuapa, pues afecta no solamente a las instituciones sino también el desarrollo de las comunidades.
- Los problemas políticos afectan el accionar de las instituciones, organizaciones y proyectos en la subcuenca.
- La falta de un plan integrador o rector oficial puede ser otra causa de la poca coordinación interinstitucional.
- La diferencia de objetivos, misiones y visiones de las instituciones y proyectos no debe ser un obstáculo para que se integren a un proceso de manejo de cuencas en la zona.
- El poco conocimiento del enfoque de cuencas en los diferentes niveles institucionales es un elemento que dificulta trabajar en el manejo de cuencas hidrográficas.



El empoderamiento de los actores locales es necesario en la implementación de proyectos y programas locales

- Existe conocimiento del enfoque de género en las instituciones, pero en la práctica se aplica poco.
- Hay poco apoyo a la comercialización de productos generados en la comunidad.
- Algunos proyectos e instituciones en la subcuenca hay iniciado acciones para la protección y manejo de los recursos naturales, pero la falta de estrategias y de seguimiento dificulta su continuidad.
- Los pobladores de la subcuenca perciben duplicidad de acciones entre las instituciones locales, así como falta de integración, unión y complementariedad.
- La mayoría de los pobladores de la subcuenca no están satisfechos con la labor realizada por las instituciones locales, principalmente aquellos que no han percibido beneficios de las instituciones y proyectos.
- No se detecta un efecto de irradiación de las instituciones hacia los beneficiarios indirectos, debido a que hay mucha diferencia en lo que perciben los beneficiarios y los que son no beneficiarios.
- Las familias productoras de la subcuenca consideran que la sostenibilidad de los proyectos que llegan a la zona solo se logrará

en la medida que se avance en la organización de la comunidad.

Conclusiones y recomendaciones

- Los gobiernos municipales y los proyectos que trabajen con el enfoque de cuencas deben buscar los elementos integradores que permitan la participación de todas las instituciones y proyectos en la subcuenca.
- Es importante que en la subcuenca se priorice, agilice y promueva la elaboración de un plan rector; además, se debe normar la participación de las instituciones en el mismo.
- Las instituciones y proyectos que tienen componentes de recursos naturales y/o de manejo de cuen-

cas deben impulsar, junto con el gobierno local, un proceso de capacitación sobre enfoque de cuencas dirigido a otras instituciones.

- Hay que aprovechar la capacidad local y la experiencia de las instituciones para promover y aplicar el enfoque de género y el enfoque de cuencas.
- Es necesario establecer foros de intercambio en los diferentes niveles comunales y municipales, que permitan conocer el actuar de las instituciones y buscar elementos comunes o complementarios de forma consensuada para un mejor desarrollo de la subcuenca.
- Se debe promover la integración de las familias a la planificación institucional. Los pobladores no deben ser objetos ni sujetos de cambio sino agentes de cambio; la familia puede mejorar su condición si las instituciones muestran más apertura y promueven la participación.
- Las entidades que inciden en la subcuenca deben buscar estrategias y abrirse a los procesos de extensión; principalmente a aquellos eventos masivos que permitan irradiar y multiplicar la labor hecha en la subcuenca hacia los no beneficiarios.
- Los esfuerzos por mejorar y fortalecer las organizaciones que ya existen, como las cooperativas y otros grupos comunales, facilitan la conformación de organizaciones formales establecidas legalmente.
- Se deben identificar canales y buscar estrategias de comercialización con la comunidad. 🌱

Literatura citada

- Acevedo, L. 2002. Parámetros para reducir los niveles de vulnerabilidad en la subcuenca del río Jucuapa. Matagalpa, Nicaragua. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 123 p.
- Díaz, M; Gómez, D. 2001. Caracterización y sondeo de la microcuenca del río Jucuapa. Matagalpa, Nicaragua, CATIE. Proyecto de fortalecimiento de la capacidad local en el manejo de cuencas y prevención de desastres naturales (FOCUENCAS-CATIE-ASDI). 11 p.
- Geilfus, F. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San Salvador, El Salvador, IICA-GTZ. 208 p.
- Jara, O. 1994. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Ed. 3. San José; CR, Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. 256 p.
- Vallecillo, J; Montenegro, I; Pedersen, J. 2001. Delimitación y estudio de la cuenca del río Jucuapa. Matagalpa, Nicaragua, Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG). 12 p.