

Índice

Editorial

Desarrollo rural con enfoque de desarrollo territorial: de la parcela al desarrollo de territorios clave	5
Integración del enfoque de medios de vida sostenibles con el enfoque de cadena de valor	10
Avanzando hacia el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles	19
Sistemas agrosilvopastoriles: la estrategia para la adaptación y mitigación al cambio climático	26
Gestión del conocimiento: el mandato y la estrategia del CATIE para el desarrollo rural sostenible	29
Masificación del conocimiento: la contribución del CATIE al desarrollo rural sostenible	35
Diseminación del conocimiento apoyan el desarrollo rural sostenible	39
Retos y perspectivas para el futuro de CATIE-Nicaragua	42

Créditos

Producción:	Grupo Apoyo Técnico (GAT), Nicaragua
Edición:	Cynthia Mora Ramírez Oficina de Comunicación e Incidencia
Diagramación:	Rocío Jiménez Salas Oficina de Comunicación e Incidencia
Fotografías:	CATIE Nicaragua

Editorial

Mejorar el bienestar humano y reducir la pobreza rural mediante la educación, la investigación y la cooperación técnica, es uno de los aspectos más importantes de la misión de CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) y, por ende, el principal reto a alcanzar en la región centroamericana azotada por fenómenos naturales y los efectos del cambio climático, los cuales además, están íntimamente asociados a altos niveles de vulnerabilidad socioeconómica y ambiental de las familias rurales.

En ese contexto y en el marco del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP), el CATIE trabaja en un espacio geográfico denominado **“territorio clave”**¹, en el cual el CATIE en Nicaragua integra aprendizajes, conocimiento, recursos humanos, financieros y facilita el trabajo con organizaciones socias locales.

Como parte de la estrategia de trabajo, se fomentan alianzas estratégicas y plataformas de concertación para buscar mayores impactos que logren transformar positivamente el entorno socioeconómico y natural de la población rural a partir de procesos de aprendizaje. Procesos que se llevan a cabo con múltiples actores y niveles: organizaciones socias locales, nacionales y regionales — con quienes también se facilitan procesos de incidencia a partir de la sistematización de lecciones aprendidas y la evaluación de impactos que permiten mostrar evidencia sobre la efectividad de los enfoques y metodologías aplicadas.

La estrategia de trabajo que aplica el CATIE en Nicaragua está basada en **la integración de enfoques territoriales y sectoriales**, los cuales se integran a través

¹ En Nicaragua el territorio clave está ubicado en los departamentos de Matagalpa y Jinotega que se incluyen en el triángulo conformado por los municipios de El Cuá, Waslala, Muy Muy, Bocay, Jinotega, Matiguas, San Ramón, La Dalia y Rancho Grande.

de los enfoques de cogestión adaptativa y de medios de vida sostenibles. El enfoque territorial se aplica considerando el territorio como una construcción social donde los actores sociales se relacionan e interactúan, y con quienes es posible promover la competitividad sistémica del territorio mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas y de procesos. Estos territorios rurales también se vinculan con otros territorios y con las áreas urbanas a través de procesos organizativos y líderes que representan los intereses de los actores locales que son los que deciden, dialogan, y buscan consenso para avanzar hacia su propio desarrollo.

El **enfoque sectorial** se aplica mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas, empresariales y socio-organizativas de las familias productoras y sus organizaciones, de manera que estas puedan vincularse de manera efectiva a cadenas de valor. A nivel de las familias productoras, el CATIE trabaja a través de escuelas de campo (ECA) por rubro y multi-rubro, y a nivel de las organizaciones de productores y productoras, junto con la Alianza de Aprendizaje (AdA) en Nicaragua, desarrolla ciclos de aprendizaje con el fin de fortalecer su gestión empresarial y socio-organizativa.

La **gestión de conocimiento**, entendida como el eje que utiliza el CATIE para generar, implementar y transferir un conjunto de experiencias entre personas clave de las organizaciones, está enfocado en los temas de servicios ecosistémicos, la adaptación al cambio climático, y el desarrollo de cadenas de valor para fortalecer los medios de vida rurales que contribuyan a mejorar el bienestar humano, reducir la pobreza y promover la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales.

En este sentido, la gestión y la interiorización del conocimiento que impulsa el CATIE, mediante procesos de experimentación con nuevas prácticas que permiten el **aprender-haciendo**, se apoya en el **aprendizaje estratégico y desarrollo de capacidades con metodologías en constante innovación**. La base en la que se asienta este proceso de aprendizaje es la facilitación de procesos de innovación con organizaciones socias y aliados nacionales. Entre estas metodologías se pueden mencionar las ECA, las cuales se aplican en espacios estratégicos como las plataformas de concertación y la AdA. Estas escuelas buscan establecer procesos de aprendizaje multi-actor y multi-nivel que faciliten el desarrollo de estrategias y metodologías efectivas para promover el desarrollo rural sostenible.

Existe evidencia de que las ECA son una metodología efectiva para incidir y mejorar los distintos medios de vida de las familias rurales y su sostenibilidad. Esta metodología, en proceso de innovación por CATIE y sus organizaciones socias, se viene implementando en los rubros de café, cacao y ganadería. Recientemente se están desarrollando ECA multi-sectoriales y multi-temáticas, en las cuales el personal técnico de diferentes organizaciones se capacitan, reflexionan y experimentan en el uso de prácticas agroecológicas para la producción sostenible. Luego transfieren el conocimiento entre hombres y mujeres que trabajan la tierra, con el objetivo de contribuir al manejo sostenible de los recursos naturales, así como la diversificación de los medios de vida y su sostenibilidad.

En el territorio clave MAP en Nicaragua, el CATIE está trabajando con el enfoque de cadenas de valor (ECV) a través de las ECA a nivel de familias para fortalecer el eslabón productivo. Por otro lado, la AdA lo hace a nivel de cooperativas y asociaciones de productores y productoras de pequeña escala, con el fin de fortalecer su gestión socio-organizativa y empresarial, todo esto con el fin de vincular a estas familias rurales de manera efectiva, inclusiva y sostenible a cadenas de valor.

Igualmente, el CATIE implementa en el municipio de Jalapa en Nicaragua, una metodología innovadora enfocada en familias cafetaleras en zonas marginales, caracterizadas por tener sus cafetales a alturas menores a los 1.000 m sobre el nivel del mar y por lo tanto con mayor vulnerabilidad al cambio climático y el riesgo comercial. Dicha metodología está basada en el Enfoque de Medios de Vida Sostenibles (EMVS), articulado con el ECV. Para esto, facilita procesos de toma de decisión para la diversificación, la experimentación orientada a satisfacer las demandas de mercado de las cadenas priorizadas y las necesidades de alimentación de las familias rurales, así como el fomento de procesos organizativos para la vinculación efectiva a estas cadenas priorizadas. Todo esto partiendo del aprovechamiento de los medios de vida con que cuentan y de la gestión de aquellos recursos que limitan su desarrollo.

Los sistemas agroforestales (SAF) y sistemas silvopastoriles (SSP), como prácticas eco-agrícolas de menor impacto en los recursos naturales, en comparación con los sistemas de producción tradicional y como una herramienta para la adaptación y mitigación al cambio climático, está ayudando a mantener la productividad de los cultivos y las pasturas, generando resultados positivos con mayor producción e ingresos a las familias beneficiadas. Además, los SAF y los SSP han ayudado a contrarrestar los efectos adversos provocados por el cambio climático y los resultados concretos se materializan en cambios en la seguridad alimentaria, el nivel de ingresos, la generación de empleo y el desarrollo de capacidades. En términos de sostenibilidad, estos cambios se reflejan en la capacidad adquirida de organizaciones socias y aliados para mejorar su resiliencia a los cambios en el contexto socioeconómico y productivo.

Los artículos que se presentan en esta edición especial del InfoCATIE Nicaragua presenta con mayor detalle y profundidad las estrategias de intervención del CATIE en este país, al igual que los enfoques y metodologías que utiliza para implementar esta estrategia.

Estela Cleotilde Alemán
Representante CATIE-Nicaragua

Verónica Gottret
Líder del Proyecto K4ValueChains
y especialista en cadenas de valor,
Programa de Competitividad
y Cadenas de Valor, CATIE

Desarrollo rural con enfoque de desarrollo territorial: de la parcela al desarrollo de territorios clave

Amílcar Aguilar Carrillo¹
Néstor Castellón²
María Verónica Gottret³

En las zonas de incidencia del CATIE aún persiste la situación de pobreza de una gran parte de la población rural. Entre las principales consecuencias de esta condición se reconocen en forma muy amplia la migración de muchos de los habitantes rurales hacia centros urbanos y en muchos casos al exterior; los problemas de deterioro de los recursos naturales, un escaso dinamismo o un crecimiento económico muy lento, y aun existen altos niveles de desigualdad y de equidad entre la población mestiza e indígena en gran parte de los territorios rurales que conforman la región Mesoamericana.

¿Cómo conceptualiza el CATIE pobreza y desarrollo rural?

Pobreza rural: es una condición multidimensional, donde se combinan la privación de un sinnúmero de componentes que incluyen recursos, servicios, capacidades y acceso a estructuras sociales para generar un mínimo nivel de bienestar y oportunidades, entre otros, para participar en instancias tomadoras de decisión.

Desarrollo rural: es un proceso por el cual todas las personas satisfacen todas

sus necesidades humanas fundamentales (NHF) de manera sostenible, es decir, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de hacer lo mismo.

Este último concepto se maneja como un elemento dinámico, centrado en las personas y en la sostenibilidad de sus acciones productivas, que tiene un contexto multidimensional y que en la actualidad resulta consistente con el concepto de la comisión Bruntland/Flexible, pues incluye distintas aproximaciones a la definición de las NHF.

¿Por qué desarrollo rural con enfoque territorial y no sectorial?

Sería desacertado por parte de CATIE pregonarse como uno de los principales precursores de este nuevo enfoque de desarrollo. Una publicación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) del 2003 desarrollada por Sepulveda, et ál., hizo una compilación bastante detallada sobre cómo ha evolucionado este nuevo paradigma del desarrollo rural. Como se señala en este documento, el enfoque territorial del desarrollo rural (ETDR) es una respuesta a la necesidad de enfrentar en forma innovadora los problemas que tradicionalmente han afectado la ruralidad latinoamericana, pero también a las nuevas temáticas que han surgido a raíz de la creciente integración de las economías nacionales a sistemas internacionales

1 Proyecto CATIE-Mesoterra
2 Proyecto CATIE-Focuecas II
3 Proyecto K4 Value Chains

de flujos comerciales, financieros y de información. A estos elementos también deben agregarse los más recientes desafíos a nivel global de nuestra sociedad donde resaltan temas ambientales como el cambio climático y la preservación o incremento de servicios ecosistémicos para toda la sociedad.

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 agencias de desarrollo.

El enfoque de desarrollo rural tradicional contra este nuevo paradigma de desarrollo rural con énfasis en lo territorial, se pueden caracterizar de acuerdo a los siguientes elementos:

Desarrollo rural tradicional	Desarrollo rural con enfoque territorial
<p>Desconoce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alto grado de heterogeneidad de las sociedades rurales • El carácter multidimensional de la pobreza rural • El carácter multiactivo de las unidades productivas rurales (familias) <p>Principal debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca articulación de las políticas con las acciones específicas 	<p>Considera los territorios como: una construcción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con su propia identidad • Propósitos compartidos • Múltiples agentes como principales actores del desarrollo (público, privados) • Negociaciones frecuentes a distintos niveles (público, privado) • Fortalece modelos de participación más equitativos <p>Competitividad sistémica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleos • Progresos de conocimientos (técnicos y otros) • Dependiente de las características del entorno (articulaciones multisectoriales) <p>Innovaciones tecnológicas dirigidas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Productos • Relaciones con el mercado <p>Demanda externa a los territorios empujando procesos locales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad rural para generar bienes y servicios • Es el motor de las transformaciones productivas articulada con el buen estado de los recursos naturales <p>Vínculos urbano-rurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades agrícolas y no agrícolas • Migración • Remesas <p>Desarrollo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes de relaciones (internas y externas) • Fortalece espacios de diálogo y decisión acorde al marco legal • Construye un aval político • Desarrollo de procesos concertados

Conceptualmente, diversos protagonistas coinciden en describir el enfoque de desarrollo rural territorial como la necesidad de superar el entendimiento del desarrollo rural como asistencia social, y plantean la necesidad de 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. En materia de institucionalidad, este enfoque enfatiza la urgencia de promover mecanismos institucionales que faciliten el diálogo, la cooperación entre actores públicos y privados en los niveles nacional, regional y local, así como un mayor flujo de inversión hacia la agricultura y la vida rural.

¿Cómo CATIE está trabajando bajo este nuevo paradigma del desarrollo rural?

El CATIE está aplicando este enfoque de desarrollo territorial de manera estratégica en el marco de su Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP). Una de las principales metas operativas ha sido enfocar el esfuerzo de diferentes proyectos con acciones más integradas hacia sitios de interés común y con potencialidad para probar formas más innovadoras de intervención. Asimismo generar respuestas que contribuyan a eliminar la pobreza, pero sin desatender el principio de desarrollo sostenible en dichos sitios, a los cuales se les ha llamado territorios clave (TC).

Los TC fueron definidos y conceptualizados como un espacio geográfico⁴ en el cual se está incidiendo con la aplicación de diferentes enfoques de trabajo en forma coordinada e integrada por parte de diferentes proyectos y unidades del MAP. Estos TC incluyen acciones específicas de las Oficinas Técnicas Nacionales (OTN) y otras instancias del CATIE. Una meta central o criterio para la selección de estos territorios es que éstos representen condiciones ecológicas y socioeconómicas de otras zonas prioritarias en Mesoamérica donde MAP pretende adaptar la experiencia y las metodologías por medio de la colaboración con organizaciones socios locales, nacionales e internacionales. Lo anterior usando aprendizajes, métodos y herramientas como una estrategia de trabajo adaptándola a diferentes contextos de la región.

Mediante la aplicación de este enfoque, el CATIE pretende mejorar los impactos en los principales grupos meta a distintas escalas de trabajo (parcela/finca, paisaje/municipio, nacional y regional). Se plantea como principal hipótesis de trabajo que estas mejoras se conseguirán gracias a un trabajo interdisciplinario e integrado con organizaciones socias y aliados a distintas escalas y por la existencia de un buen marco institucional basados en la identificación de una agenda de interés común, y de una apropiados mecanismos de concertación, coordinación y colaboración en los TC

4 La definición de espacio geográfico es flexible según las necesidades de los diferentes líneas (temas) desarrollados; por ejemplo, es diferente para una municipalidad enfocado en el recurso agua a la cooperativa que busca captar la producción de café en la misma zona. Estos ejemplos demuestran que el territorio, en su expresión geográfica, es una construcción social estrechamente relacionada con los intereses y construcciones de las poblaciones humanas asentadas e interdependientes de él.

donde CATIE está implementando el MAP. Este supuesto se basa en la posibilidad de lograr una mayor eficiencia del trabajo, la reducción de costos directos o indirectos a través de acciones con alianzas u organizaciones socias bilaterales.

¿Cómo CATIE está operativizando el enfoque de desarrollo rural territorial?

En línea con el marco conceptual del desarrollo territorial discutido previamente en la parte conceptual de esta nota, la aplicación de este enfoque tiene una connotación sistémica y multidimensional y no debe, ni puede hacerse a través de una receta.

En el marco del MAP, en Nicaragua se ha identificado como un TC un triángulo imaginario ubicado en el centro norte del país cuyos vértices coinciden con las cabeceas municipales de Jinotega (Jinotega); Waslala (Región Autónoma del Atlántico Norte-RAAN); y Matiguas (Matagalpa). Este territorio cubre alrededor de 6.428 Km²; habitan cerca de 362.000 habitantes, con más del 60% de ellos en condiciones de extrema pobreza (INEC - VIII Censo Nacional de Población y IV de Vivienda, 2005); y concentra alrededor de 23.000 familias productoras. En este sitio convergen los municipios de Waslala; Jinotega; El Cuá; Rancho Grande; Tuma/La Dalia; San Ramón; Matiguas; y Muy Muy.

En este TC, CATIE está trabajando con tres mecanismos de intervención:

Acciones a nivel de parcela/finca:

1. Implementación de escuelas de campo (ECA).

Este método de trabajo pretende incidir en la parte primaria de la producción agropecuaria y forestal y contribuir con la organización de las familias participantes para que auto gestionen su propio desarrollo. Su principal objetivo es mejorar los distintos medios de vida de las familias rurales y su sostenibilidad. Su principal mecanismo de implementación es la co-ejecución con más de 15 organizaciones socias que tienen incidencia local o nacional. Con este enfoque se está trabajando con cerca de 2.000 familias productoras en temas sectoriales como café, cacao, ganadería y en el tema de cuencas hidrográficas.

Acciones a nivel paisaje/municipio:

2. El modelo de gestión para la concertación productiva y ambiental con el enfoque de cuencas hidrográficas.

La experiencia generada por el CATIE con el Proyecto Focuecas II permitió validar el modelo de cogestión adaptativa de cuencas hidrográficas en Honduras y Nicaragua. Esto permite escalar los avances, alcances y aprendizajes logrados del municipio de Matagalpa a los municipios del Cuá y Waslala, mediante el fortalecimiento de plataformas de concertación a través de las comisiones ambientales municipales (CAM). Estas plataformas son espacios de diálogo e identificación de oportunidades para la convergencia de intereses públicos y privados, en aras de contribuir a la gobernabilidad territorial. Asimismo estimula la participación de los distintos sectores y grupos de interés, desde el enfoque de cuencas hidrográficas.

La visión colectiva y la responsabilidad compartida es el objetivo de la cogestión

de cuencas hidrográficas. Los impactos se visualizan en un adecuado manejo y gestión de los recursos naturales, en especial el agua como recurso limitado, integrador y que requiere de acción colectiva. Asimismo la generación de políticas locales vinculantes que conlleven a la protección y conservación del recurso hídrico.

3. A nivel sectorial/empresarial: fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial para la vinculación inclusiva y sostenible a cadenas de valor.

El enfoque de cadenas de valor puede tener diferentes puntos de entrada para su implementación práctica:

1. Desde un enfoque sectorial (normalmente desde un nivel nacional con objetivos de competitividad): a partir de empresas de capital privado, líderes en la cadena de valor con objetivos de desarrollo de proveedores y trazabilidad.
2. A partir de organizaciones de productores y productoras en un territorio (con objetivos de desarrollo territorial y reducción de pobreza) para promover la vinculación inclusiva y sostenible de las y los productores socios de estas organizaciones a cadenas de valor.

En el territorio clave MAP en Nicaragua, el CATIE está trabajando con el enfoque de cadena de valor a partir de empresas asociativas rurales (cooperativas o asociaciones de productores y productoras de pequeña escala) con el objetivo de fortalecer su gestión socio-organizativa y empresarial lograr una vinculación

efectiva, inclusiva y sostenible a cadenas de valor. Para esto se viene desarrollando un proceso de desarrollo de capacidades y aprendizaje práctico, a partir de un currículo que incluye cinco módulos de capacitación (desarrollados por el CATIE junto con sus organizaciones socias en la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua]. Estos módulos son parte de ciclos de aprendizaje, en los que las organizaciones, junto con sus proveedores de servicios técnicos y empresariales aplican lo aprendido y lo sistematizan.

Estos módulos para el desarrollo de capacidades y aprendizaje colectivo llevan un orden lógico. En el primer módulo se realiza una autoevaluación facilitada por las empresas asociativas rurales. El segundo módulo incluye una reflexión sobre los procesos socio-organizativos y el diseño de un plan de fortalecimiento socio-organizativo, el cual establece las bases (o los cimientos) para el fortalecimiento de la gestión integral de estas organizaciones. El tercer módulo incluye un proceso de orientación estratégica con enfoque de cadena de valor, del cual parte la planificación estratégica (se integran la visión socio-organizativa con la visión empresarial de los socios y socias de la organización y se definen estrategias para alcanzar esta visión). El cuarto módulo consiste en elaborar planes de negocio que permitan implementar acciones concretas para alcanzar esta visión integral. El quinto y último módulo permite desarrollar un plan de fortalecimiento de los servicios (técnicos, empresariales y financieros) que ofrece o canaliza la empresa asociativa rural a sus socios y socias.

Integración del enfoque de medios de vida sostenibles con el enfoque de cadena de valor

María Verónica Gottret¹
Sandra Hernández²

El Proyecto Innovación en Adaptación al Cambio Climático y Económico en la Cadena de Valor de Café (2011-2012) ejecutado por el CATIE y financiado por Noruega, durante su primera fase (2006-2010) tuvo como objetivo facilitar la adaptación de las familias cafetaleras ubicadas en zonas marginales (con alturas menores a los 1.000 msnm) a cambios ambientales y socio-económicos, mediante la diversificación productiva. Para lograrlo se trabajó con el Enfoque de Medios de Vida Sostenibles (EMVS), articulado con el Enfoque de Cadenas de Valor (ECV), de manera que las decisiones de diversificación estuvieran orientadas a satisfacer las demandas del mercado pero que a la vez fueran viables para las familias productoras — dado su acceso a recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros.

Esta iniciativa se implementa en Nicaragua en el municipio de Jalapa y se enfocó desde su inicio en familias productoras de pequeña escala que no cuentan con las condiciones ecológicas y climáticas para producir café especiales por encontrarse

en zonas cafetaleras bajas, y que por lo tanto, derivan sus ingresos principalmente de la producción de granos básicos, el trabajo como jornaleros en fincas de otros productores, y la migración temporal o permanente tanto dentro del país como fuera de éste.

La decisión a nivel del territorio sobre las cadenas que se quieren fomentar, y a nivel de las familias sobre las cadenas a las que éstas se quieren vincular no es una decisión que se puede tomar a la ligera ya que genera disyuntivas entre la especialización y competitividad del sector productivo en un territorio, y la diversificación de las actividades productivas que permita gestionar de manera apropiada el riesgo económico y productivo. Por lo tanto, para apoyar los procesos de toma de decisión a nivel de las familias productoras en este territorio, se desarrolló una propuesta metodológica basada en la aplicación práctica del EMVS y su vinculación con el ECV.

A continuación se presenta de manera sintética el marco conceptual y analítico del EMVS (adaptado por Gottret 2007) junto con las herramientas prácticas desarrolladas para cualificar y cuantificar los medios de vida y su sostenibilidad. Luego se presenta el proceso desarrollado para pasar del diagnóstico a la acción — a partir de procesos de concertación con las familias — de los productos seleccionados

- 1 Líder del Proyecto K4ValueChains y especialista en cadenas de valor, Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE
- 2 Socioeconomista del Proyecto Innovación en Adaptación al Cambio Climático y Económico en la Cadena de Valor del Café, CATIE

para la diversificación de sus medios de vida. Asimismo se presentan las acciones para el desarrollo de capacidades para la producción de los rubros priorizados, así como para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial para lograr una vinculación efectiva, inclusiva y sostenible a cadenas de valor.

El marco conceptual y analítico del enfoque de medios de vida sostenibles³

El marco conceptual y analítico utilizado fue adaptado por Gottret (2007) con base en la tesis de Sen (1999), del marco analítico de medios de vida sostenibles desarrollado por Chambers y Conway (1992), Scoones (1998) Carney (1999) y Bebbington (1999) (enfatisa la importancia de las instituciones y la naturaleza compuesta de los medios de vida de la población rural), del enfoque centrado en los actores sociales de Long (1992) (resalta que los actores sociales tienen conocimiento, y enfatiza aspectos como el poder en las relaciones entre los actores sociales, así como la capacidad de estos de gestionar sus medios de vida, e influenciar y cambiar su contexto) y del aporte hecho por Leach et al. (1999) sobre acceso y control diferenciado a los recursos.

Principios del enfoque

Si bien el EMVS es flexible y aplicable a distintos sectores, espacios o niveles geográficos, hay seis principios que orientan su aplicación y mantienen su esencia:

- El centro son las personas: la atención está centrada en las personas, en sus potencialidades, oportunidades, estrategias e iniciativas, y respeta sus visiones.
- La visión es integral: permite analizar las múltiples influencias que recibe una población, los múltiples actores (individuales y organizados) que la conforman, las múltiples estrategias (o actividades) que la población adopta para mejorar sus condiciones de vida, así como los múltiples logros que se desean alcanzar.
- El aprendizaje es dinámico: busca aprender de las experiencias a medida que se implementa la estrategia dado que la práctica deja aprendizajes sobre qué se debe repetir y qué se debe evitar en el futuro; y que a su vez, de manera que el aprendizaje facilita el cambio.
- Enfatiza en los potenciales: parte y hace un mayor énfasis en el potencial que hay en cada integrante de las familias, sus comunidades y territorios, es decir, en sus fortalezas y capacidades, sin desconocer sus necesidades.
- Vincula lo micro con lo macro: enfatiza en la necesidad de que las políticas que se deciden a niveles superiores (el nivel macro) tengan sus bases en las necesidades de los grupos más vulnerables, y que estén documentadas por las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos a nivel local (el nivel micro).
- Está orientado hacia la sostenibilidad: la meta es la sostenibilidad de los medios de vida en sus diversas dimensiones (ambientales, económicas, sociales e institucionales) para que estos sean duraderos en el tiempo, por lo que se promueve el cambio continuo en las personas y sus comunidades.

3 Gottret, M.V. (2007) Rural Innovation and Smallholders Livelihoods: Modes of Intervention in Hillside Communities of Latin America. The Hague, The Netherlands: Shaker Publishing, 331 p.

El marco conceptual y analítico se presenta de manera gráfica en la Figura 1 y pone a los **actores sociales** y su conocimiento en el centro, resaltando aspectos claves como lo son el poder, las instituciones y la gestión, los cuales determinan la forma en que estos actores sociales interactúan y se relacionan. Basado en esto este enfoque propone partir del análisis de los actores sociales en el territorio para examinar a profundidad cuales interactúan en el territorio (internos como externos), así como la forma en que éstos se relacionan, y las instituciones que influyen en dicha relación.



Figura 1. Marco conceptual y analítico del EMVS

La capacidad de desarrollar diferentes estrategias para fortalecer los medios de vida depende del acceso y control que tienen los actores sociales sobre los diferentes tipos de recursos. Estos recursos normalmente se clasifican en cinco grupos: naturales, humanos/culturales, sociales/políticos, físicos y financieros/económicos. Los recursos les permiten a los actores sociales alcanzar medios de vida que no serían posibles en la ausencia de éstos. De tal manera que los recursos generan valor y productividad para quienes tienen acceso a ellos, y pueden ser acumulados y transferidos. Por lo tanto, la evaluación de los recursos con que cuentan las familias productoras y sus comunidades es fundamental en la aplicación práctica del enfoque, ya que es a partir del acceso y control que tienen las familias productoras a estos recursos que se proponen las alternativas de acción para fortalecer sus medios de vida, y asegurar su sostenibilidad.

Este marco analítico reconoce que las comunidades no son homogéneas, sino que por el contrario, aspectos como género, clase social y nivel de bienestar económico,

entre otros, generan valores y prioridades diversas sobre el uso de los recursos, las cuales son muchas veces conflictivas. Todo esto, contrario a la visión romántica de la comunidad (que la concibe como un ente con creencias e intereses comunes), genera un acceso y control diferenciado a los recursos por parte de las familias dentro de una comunidad, y aún dentro de los miembros de una misma familia. Esto nos introduce al concepto de **diferenciación social**, el cual es el resultado de un proceso histórico de lucha por poder y acceso a los recursos en las sociedades y comunidades.

La institucionalidad formal e informal, las políticas públicas, las normativas y estándares privados, y los proyectos y programas que se implementan en las comunidades, influyen (reducen o refuerzan) positiva o negativamente esta diferenciación social. Tener claridad sobre la diferenciación social en un territorio es importante para proponer y priorizar alternativas de acción, diferenciadas por el nivel de bienestar de las familias y por género, de manera que las acciones que se

implementen apunten a la equidad social y de género.

La **intervención externa a través de programas y proyectos** influencia el desarrollo de las familias y comunidades principalmente de dos maneras: (1) fortaleciendo la base de recursos con los que cuentan las familias y sus comunidades; e (2) influenciando o afectando directamente el acceso y control que tienen grupos específicos de individuos y familias a los recursos. Sin embargo, dado que las intervenciones para el desarrollo son procesos continuos y poco predecibles de construcción y transformación histórica y social, en los que participan múltiples actores sociales (locales y externos) — quienes continuamente están rediseñando estos procesos de acuerdo con las dinámicas organizativas y políticas — los procesos de intervención para el desarrollo pueden ser diseñados pero los resultados no pueden ser pre-concebidos.

Las **estrategias** en el enfoque de medios de vida se refieren a las maneras en que las personas y sus familias, organizan los recursos con los que cuentan (aquellos a los que pueden acceder y controlar) y los utilizan para lograr sus medios de vida. De esta manera, el acceso y control a los recursos les dan a los diferentes actores sociales las capacidades para desarrollar una serie de estrategias para lograr lo siguiente:

- Satisfacer sus necesidades físicas y económicas (sobrevivir y reproducirse)
- Darle sentido y propósito a su vida, y
- Cuestionar y cambiar las reglas y normas que los regulan

El rango de opciones con las que cuentan las personas y sus familias para lograr sus medios de vida puede organizarse en tres grupos de estrategias:

- **Intensificación de las actividades agropecuarias:** las familias productoras que generan sus ingresos a partir de actividades agropecuarias, la pesca y la explotación de los recursos forestales (maderables y no-maderables) podrían mejorarlos mediante procesos de intensificación. Es decir, mediante un aumento en la productividad de la tierra (mayor producción por área de tierra), o en la mano de obra (mayor producción por días de trabajo), o en el capital (mayor producción por dólares invertidos). Esto le permite a los productores y las productoras de pequeña escala mejorar su competitividad para posicionarse mejor en las cadenas en las que ya participan (pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales).
- **Expansión de las áreas dedicadas a actividades agropecuarias:** otra opción que tienen las familias productoras para aumentar sus ingresos es aumentar su producción, y si disponen de tierra suficiente, pueden lograr esto mediante un aumento de su área cultivada o con pasturas para sostener un mayor número de cabezas de ganado. Sin embargo, estos procesos de expansión agropecuaria pueden no ser deseables para el manejo sostenible de los territorios si estos implican ampliar la frontera agrícola a costa de un efecto negativo en los recursos naturales, principalmente el bosque, el agua y el suelo.
- **Diversificación y especialización de los medios de vida:** las familias productoras pueden mejorar sus ingresos o

aumentar su resiliencia (capacidad de soportar cambios bruscos o inesperados en su ambiente o contexto y sobreponerse a ellos) mediante las siguientes acciones: (1) la diversificación hacia otras actividades agropecuarias, la pesca, o la explotación forestal, (2) la diversificación de sus mercados, o (3) la diversificación hacia otras fuentes de ingresos no-agropecuarios (empleo fuera de la finca o actividades pos-cosecha que agregan valor a los productos agropecuarios, las cuales pueden incluir solo el manejo post-cosecha, pero también el procesamiento y la comercialización colectiva].

- **Especialización de los medios de vida:** las familias productoras también pueden desarrollar estrategias de especialización — tiene la ventaja de que les permite concentrar sus esfuerzos y recursos en la actividad que mejores ingresos les genera. Sin embargo, este tipo de estrategia podría reducir la resiliencia de sus medios de vida, y por lo tanto, hacerlos menos sostenibles. Por lo tanto, lo más aconsejable sería buscar un buen balance entre diversificación y especialización en los territorios.
- **Emigración:** los individuos y sus familias también pueden decidir emigrar hacia otras zonas en su mismo país u otros países en busca de mejores oportunidades económicas, pero también en busca de paz social o simplemente un estilo de vida diferente. Esta migración puede ser de carácter temporal cuando las personas emigran durante una parte del año (por ejemplo: durante la época seca, cuando no pueden desarrollar actividades agrícolas sin riego; o durante la temporada de bajo empleo en cultivos

permanentes como el café), o de carácter permanente por periodos de un año o más. Esta migración puede generar remesas si la persona que emigra envía a sus familiares dinero que obtiene fuera de su comunidad o país.

- **Inmigración:** los individuos y sus familias también pueden retornar (inmigrar) a sus lugares de origen por diferentes motivos. Por ejemplo, puede ser que no les fue tan bien como esperaban y prefieren regresar, o que sus comunidades se han desarrollado de tal manera que se vuelve atractivo regresar, o simplemente que ya acumularon un capital suficiente para regresar y desarrollar su medio de vida en su lugar de origen.

Los resultados de implementar una o más estrategias para el logro de los medios de vida se pueden agrupar en tres tipos:

- los medios de vida y la calidad de éstos que logran los individuos y sus familias,
- la resiliencia de los medios de vida,
- el mantenimiento de la base de recursos naturales, sociales, humanos, físicos y financieros, de los cuales se derivan los medios de vida.

Los resultados en términos de los medios de vida en sí y su calidad, se materializan en cambios en la seguridad alimentaria, el nivel de ingresos, el flujo de ingresos en el tiempo, la generación de empleo y el desarrollo de capacidades. Este marco analítico reconoce que los procesos de cambio son continuos, ya que los cambios logrados en los medios de vida, obtenidos a partir de los procesos de cambio, generan a su vez cambios en los recursos con los que cuentan los individuos, las familias y las comunidades para desarrollar sus medios de vida.

Los resultados en términos de la sostenibilidad de los medios de vida se reflejan en:

- La capacidad de responder y gestionar el riesgo productivo y comercial.
- La capacidad de responder a cambios bruscos, o inesperados, y recuperarse.
- La capacidad de mantener la base de los recursos naturales, humanos, sociales, financieros y físicos de los cuales se derivan los medios de vida.

Cualificando y cuantificando los medios de vida

El marco conceptual y analítico permite analizar y comprender los medios de vida en las comunidades o territorios donde se quiere trabajar con este enfoque, así como para evaluar sus sostenibilidad. Para esto es necesario cualificar (atribuir y apreciar las cualidades o características) de los medios de vida. El CATIE y el Instituto de Desarrollo Rural (IDR) como parte de su Programa FOMEVIDAS, diseñaron 17 herramientas para analizar y comprender los medios de vida de una comunidad o territorio, así como una encuesta para cuantificar los medios de vida y, a partir de esto, formular y ejecutar con las mismas comunidades estrategias y proyectos para desarrollar medios de vida sostenibles. Esto permite involucrar activamente a los miembros de las comunidades en el diseño e implementación de acciones en pro del desarrollo inclusivo y sostenible de sus territorios y sus familias. Estas herramientas, clasificadas de acuerdo con los componentes del marco conceptual y analítico se presentan en el Cuadro 1.

Estas herramientas son de tipo participativo (la comunidad toma parte

en su aplicación) y se utilizan con el propósito de conocer el estado en el que se encuentran los medios de vida de una comunidad. Dado que uno de los principios del EMVS es que el centro de éste son las personas, es una consideración fundamental del enfoque la participación plena y activa de la gente en (1) el diagnóstico de la situación; (2) el análisis de problemas y oportunidades; (3) la evaluación de las diferentes alternativas de cambio; (4) la planificación; (5) la implementación; y (6) el monitoreo y la evaluación.

Fortaleciendo los medios de vida

Los diagnósticos participativos obtenidos mediante la aplicación de las herramientas participativas son importantes porque facilitan procesos de análisis y evaluación de los medios de vida de las familias en una comunidad, enfocándose en los potenciales y los recursos con que cuenta la comunidad, a diferencia de otros enfoques que se centran en los problemas. Este es un primer paso para generar cambios en actitudes, los cuales son fundamentales para pasar de los enfoques tradicionales que se centran en reducir (o apalear) la pobreza, a un enfoque alternativo que busca valorar lo que se tiene y construir sobre esto para generar medios de vida sostenibles que contribuyan a un verdadero desarrollo humano y social de las comunidades rurales.

Para pasar del diagnóstico a la acción es importante desarrollar procesos de concertación que permitan diseñar e implementar acciones concretas para fortalecerlos. A continuación se desarrollan estas ideas.

Cuadro 1. Herramientas participativas para cualificar y cuantificar los medios de vida y su sostenibilidad⁴

Componente del marco analítico	Herramienta	Objetivo de la herramienta
a. Actores sociales	1. Análisis de actores sociales y sus relaciones	<i>Analizar a profundidad los actores sociales que interactúan en la comunidad o el territorio, tanto internos como externos, así como la forma en que éstos se relacionan, y las instituciones que influyen en dicha relación.</i>
	2. Reconstrucción histórica de los recursos naturales	<i>Indagar sobre el estado de los recursos naturales y los cambios en éstos durante las últimas décadas.</i>
b. Recursos	3. Mapeo de los recursos naturales y físicos	<i>Conocer, desde la percepción de los miembros de una comunidad, los recursos naturales y físicos con los que cuenta y su ubicación, así como determinar la ubicación de las áreas de uso agrícola y pecuario.</i>
	4. Análisis de la tenencia y el acceso a la tierra	<i>Conocer la situación de la comunidad en cuanto a la disponibilidad y acceso a la tierra, así como las formas de tenencia de la tierra.</i>
	5. Análisis de ganado mayor y especies menores	<i>Indagar sobre qué especies de ganado mayor (caballos, asnos, mulas y bovinos) y qué especies menores (ovejas, cabras, cerdos, pollos, gallinas, conejos, etc.) tienen las familias, y en qué cantidades; así como el tipo de productos que derivan de allí (ganado en pie, leche, carne, etc.)</i>
	6. Caminata	<i>Confirmar y ampliar la información recabada anteriormente a través de las otras herramientas, sobre el estado actual de los recursos naturales, la topografía, prácticas agrícolas, construcciones físicas, uso y tenencia de la tierra, y problemas y oportunidades en general.</i>
c. Diferenciación Social (acceso y control diferenciado a los recursos)	7. Análisis de género: División de labores	<i>Examinar la división del trabajo por género en los diferentes tipos de actividades (productivas, reproductivas y de gestión comunitaria) para contestar a la pregunta: ¿Quién hace qué?</i>
	8. Análisis de género: toma de decisiones	<i>Examinar el proceso que se presenta a lo interno de los hogares rurales para la toma de decisiones.</i>
	9. Clasificación de hogares por nivel de bienestar	<i>Clasificar en tres niveles de bienestar (alto, medio y bajo) a los hogares de la comunidad, desde la percepción de las mismas familias, así como las estrategias para el logro de medios de vida asociadas a cada nivel.</i>

⁴ Cuadro tomado de Gottret, M.V. (CATIE) e IDR-FOMEVIDAS (2011). El Enfoque de Medios de Vida Sostenibles: Una Estrategia para el Diseño e Implementación de Iniciativas para la Reducción de la Pobreza, Serie Técnica. Manual Técnico. Turrialba: CATIE, 138 p.

Componente del marco analítico	Herramienta	Objetivo de la herramienta
d. Rol de los programas y proyectos de desarrollo	10. Historia de la comunidad y de las intervenciones externas	<i>Aprender de las experiencias vividas por las familias y los miembros de la comunidad, a partir de los eventos positivos o negativos que aprovecharon o tuvieron que enfrentar, así como de los proyectos y programas que se implementaron en la comunidad o territorio.</i>
e. Estrategias para el logro de los medios de vida	11. Uso actual de la tierra y cambios en el uso	<i>Conocer el uso actual de la tierra en la comunidad, los cambios que se dieron en las últimas décadas y, a partir de esto, las actividades dentro del sector agropecuario y forestal que están desarrollando las familias para el logro de sus medios de vida.</i>
	12. Análisis de actividades para el logro de medios de vida	<i>Identificar las diferentes actividades que desarrolla la comunidad para el logro de sus medios de vida, cuántos h y qué porcentaje de estos hogares desarrollan estas actividades sólo para suplir las necesidades de alimento para la familia, así como el porcentaje que también genera excedentes para la comercialización.</i>
f. Resultados en los medios de vida	13. Análisis de la producción de alimentos	<i>Conocer qué alimentos se producen en la comunidad y las cantidades producidas.</i>
	14. Reconstrucción histórica de ingresos	<i>Identificar la relativa importancia de las diferentes fuentes de ingresos de la comunidad durante las últimas décadas y reflexionar sobre qué se puede o debe hacer para mejorar la situación.</i>
	15. Calendario estacional	<i>Representar gráficamente los eventos y tendencias en diferentes aspectos de la vida de la población, a lo largo del año.</i>
	16. Análisis de riesgos climáticos	<i>Identificar los riesgos climáticos locales y sus impactos en los recursos y actividades de la comunidad, así como conocer las medidas adaptativas de la comunidad para mitigar o prevenir los impactos negativos.</i>
	17. Mapeo de recursos para el logro de medios de vida, vulnerabilidad y resiliencia de la comunidad	<i>Analizar con mayor profundidad las tres actividades más importantes que desarrollan los miembros de una comunidad para el logro de sus medios de vida, teniendo en cuenta los recursos que se emplean en cada una de ellas, dónde se consiguen dichos recursos; así como los riesgos que tiene cada actividad y la forma en que la comunidad ha enfrentado las crisis que afectaron el desarrollo de estas tres actividades en el pasado.</i>
	18. Encuesta de medios de vida	<i>Recolectar información sobre la situación actual de la comunidad y sus familias.</i>

Concertación para el fortalecimiento de los medios de vida

Los diagnósticos participativos, aún con un enfoque de medios de vida, son sólo un medio y establecen las bases para avanzar hacia la implementación de acciones — que son las que verdaderamente contribuirán al desarrollo de medios de vida sostenibles. Para comenzar, éstos diagnósticos deben ser compartidos de manera amplia con las familias que conforman las comunidades, de manera que generen procesos de análisis de la situación actual, así como la generación de ideas sobre las posibles acciones a emprender, de manera que permitan facilitar un proceso de concertación de alternativas de acción para el fortalecimiento de medios de vida.

Diseño e implementación de acciones para la gestión de proyectos comunitarios
La implementación de las alternativas de acción propuestas para el desarrollo de proyectos comunitarios (generalmente relacionados con la construcción o mejoramiento de infraestructura básica en las comunidades), requerirán la facilitación de un proceso de diseño, concertación, gestión y negociación de proyectos comunitarios, seguido por su ejecución, seguimiento y evaluación. El mapeo de los actores sociales realizado

en la fase del diagnóstico comunitario, el cual es validado y analizado en los talleres de difusión amplia, es un insumo importante para iniciar la elaboración de los proyectos comunitarios, ya que ayuda en la identificación de los actores sociales (internos y externos a la comunidad) que deben involucrarse tanto en la fase de diseño como de ejecución de los proyectos para asegurar el éxito de las diferentes acciones que se desarrollen.

Diseño e implementación de acciones para la vinculación sostenible a cadenas de valor
Para implementar las alternativas de acción orientadas a la vinculación sostenible a cadenas de valor para fortalecer y diversificar las fuentes de ingreso de las familias que conforman las comunidades, se propone combinar el EMVS con un ECV. Como se muestra en la Figura 2, esta propuesta implementada por el CATIE en el municipio de Jalapa incluye tres pasos metodológicos: (1) la identificación y evaluación de oportunidades de mercado para desarrollar diferentes rubros y canales de comercialización; (2) la priorización de cadenas y definición de acciones estratégicas para su desarrollo; y (3) el fortalecimiento de procesos organizativos para vincularse efectivamente a cadenas de valor.



Figura 2. Pasos para el diseño e implementación de acciones para la vinculación sostenible a cadenas de valor

Avanzando hacia el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles

María Verónica Gottret¹
Dietmar Stoian²

En el contexto del desarrollo rural y la reducción de la pobreza, el enfoque de cadena de valor busca vincular a los y las productoras de pequeña escala con mercados locales, nacionales e internacionales, como vehículo para generar mayor empleo e ingreso sin comprometer los recursos naturales. En los últimos años el enfoque de cadena ha venido proliferándose y refinándose. Este enfoque de cadena de valor ha sido adoptado por una gran gama de organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo y centros de investigación. Al mismo tiempo, también existe cierta confusión en cuanto a la conceptualización del enfoque y la terminología, pero sobretodo en el diseño de estrategias, de intervención para gestionar el desarrollo de cadenas de valor. Para el CATIE, el enfoque de cadena de valor constituye uno de los cuatro enfoques con los que desarrolla sus actividades en Nicaragua; sin embargo, el enfoque del Centro busca pasar del simple “análisis de cadenas”, el cual es actualmente utilizado de manera amplia, a un trabajo proactivo de “gestión de cadenas de valor”, con énfasis en la inclusión y la sostenibilidad.

Para lograr esto se proponen siete ejes estratégicos para su fortalecimiento:

1. Facilitación de procesos de diseño y concertación de planes para el desarrollo de cadenas de valor (tema en el cual se ha trabajado ampliamente pero no necesariamente siguiendo los principios generados a partir del aprendizaje práctico);
2. Identificación y priorización de oportunidades y exigencias de mercado y/o el desarrollo de la demanda y análisis de viabilidad de los actores³;
3. Gestión de conocimiento para la innovación multi-actor de los procesos productivos, de manejo poscosecha y/o procesamiento, y de comercialización;
4. Articulación entre los actores de la cadena (alianzas comerciales) y entre ellas y los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros;
5. Fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de empresas asociativas rurales;

3 Por actores de la cadena nos referimos a las personas u organizaciones que desarrollan diferentes funciones a lo largo de la cadena y se relacionan mediante una serie de transacciones (monetarias o no monetarias), las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor. Estos actores pueden ser directos si se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo poscosecha, procesamiento y comercialización, e indirectos si prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones.

1 Líder del Proyecto K4ValueChains y especialista en cadenas de valor, Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE
2 Líder del Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE

- Definición concertada de políticas de fomento y marcos regulatorios, tanto públicos como privados; y
- Gestión de información para el desarrollo de cadenas de valor.

En Nicaragua, el CATIE ha venido centrando su trabajo en los puntos 2, 3, 5 y 7. A través de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua (AdA)⁴, se ha venido validando y consolidando una propuesta metodológica para fortalecer la gestión socio-organizativa y empresarial de organizaciones de productores y productoras, la cual les permita vincularse de manera efectiva e inclusiva a cadenas de valor (Punto 5), a través de la cual se fortalecieron entre el 2008-2010, 23 organizaciones de productores y productoras; y a partir del 2010 a otras 35 organizaciones de diferentes regiones del país, vinculadas a cadenas de valor de diferentes rubros.

Por otra parte, el proyecto Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de Cadenas de Valor 2.0, trabaja en Nicaragua con las cadenas de valor de café, cacao y frijol. Esta iniciativa es co-financiada por el Centro Internacional de

Investigación para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés), coordinado por el CATIE e implementado en Nicaragua en alianza con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el Programa Pymerural facilitado por la Fundación Suiza para la Cooperación Técnica (Swisscontact), Catholic Relief Services (CRS) y la Organización de los Países Bajos para el Desarrollo (SNV). El objetivo es apalancar el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles a través del acceso y uso estratégico de información y conocimiento clave, aprovechando el potencial que ofrecen las tecnologías de información y conocimiento (TIC) para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación de los actores más vulnerables, y por lo tanto su participación y gobernanza en cadenas de valor. Asimismo se espera que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de las cadenas, la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria.

A partir de estas experiencias, este artículo define el concepto de cadenas de valor y cadenas de valor 2.0, discute diferentes puntos de de entrada y escalas para la aplicación del enfoque, y plantea el camino hacia adelante.

El concepto de cadena de valor⁵

Cuando se habla de cadena de valor es importante primero definir los conceptos de cadena productiva y cadena de valor, y diferenciarlos.

4 La Alianza de Aprendizaje, desde el año 2003, facilita el intercambio de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza identifica y prioriza, desde la práctica, temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que adelantan quienes promueven el desarrollo sostenible en Centroamérica. A comienzos del año 2007 las organizaciones que integran la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua priorizaron el trabajo en el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala puedan vincularse efectivamente y de manera inclusiva a cadenas de valor.

5 Gottret, M.V. (2011) Guía Metodológica: Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales: Alianza de Aprendizaje en Nicaragua para el Desarrollo Rural Sostenible.

Cadena productiva

El concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores (personas u organizaciones formales o informales). Estas personas se relacionan mediante una serie de transacciones (monetarias o no monetarias), las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor.

De manera que las cadenas productivas existen, y pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad. Las cadenas productivas se pueden desarrollar a diferentes escalas: local, nacional, e internacional.

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor parte de la definición de cadena productiva dada anteriormente, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta. Las cadenas de valor están orientadas por la demanda y buscan la competitividad de la cadena como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental. Lo anterior mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

El desarrollo de cadenas de valor requiere que los actores de la cadena cedan y cooperen para alcanzar un nivel funcional de compromiso, el cual permita desarrollar procesos de colaboración estratégica entre éstos para su mutuo beneficio. Este nivel de cooperación se da a partir de la definición de normas, estándares y reglas, y su cumplimiento, dado que los actores reconocen su interdependencia y buscan la construcción de relaciones de largo plazo. Esto permite establecer relaciones más transparentes y equitativas entre los actores, las cuales están basadas en niveles altos de confianza.

Una característica importante que distingue una cadena de valor de una cadena productiva es que en la primera existe al menos un nivel medio de confianza entre los actores que participan de ella. Esta confianza permite que cada actor confíe en que los otros van a cumplir con sus funciones, y también permite lograr metas que no podrían lograrse, o requerirían mayor tiempo o inversión, de manera individual.

Idealmente, los actores de la cadena de valor alcanzan una visión común que los dispone a compartir información, riesgos y beneficios, así como a invertir en el fortalecimiento de capacidades para desarrollar procesos continuos de innovación. Por ejemplo, estas relaciones de confianza entre los actores de la cadena permiten entrar en nichos de mercado, ya que permiten unir esfuerzos y lograr complementos para la entrega oportuna de productos de alta calidad a los consumidores.



Figura 1. Escalas y puntos de entrada para la implementación del enfoque de cadenas de valor

Puntos de entrada y escalas de enfoque

El enfoque de cadena de valor, como se muestra en la Figura 1, puede tener diferentes puntos de entrada para su implementación práctica. Desde un enfoque sectorial, ya sea promovido por el Estado o por el mismo gremio cuando éste es suficientemente desarrollado, el enfoque tiene como principal objetivo mejorar la competitividad del sector, de manera que éste contribuya al desarrollo socio-económico del país.

Desde un enfoque puramente empresarial, el cual es generalmente promovido por empresas líderes con un alto poder, legitimidad e interés en el desarrollo de la cadena, el enfoque se fomenta principalmente con el objetivo de desarrollar proveedores y asegurar la trazabilidad del producto. La cooperación

para el desarrollo en algunos casos también ha venido apoyando el enfoque desde este punto de entrada con el objetivo de mejorar la efectividad de sus acciones y asegurar su sostenibilidad.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el enfoque también ha sido ampliamente promovido, principalmente por la cooperación y últimamente también por el Estado, desde proyectos diseñados para la reducción de la pobreza, a partir de Empresas Asociativas Rurales (cooperativas o asociaciones de productores y productoras de pequeña escala) con el objetivo de fortalecer su orientación estratégica empresarial, y sus capacidades organizativas y empresariales en general, para facilitar su vinculación efectiva a cadenas de valor. Esto necesariamente ha venido excluyendo a los productores y productoras de pequeña escala que no se encuentran organizados,

y que generalmente son los más vulnerables y con menos acceso a recursos, generando la pregunta sobre de quién es el rol de fomentar y apoyar procesos organizativos que les permitan participar en organizaciones empresariales para vincularse a cadenas de valor.

Desde un enfoque territorial, los gobiernos locales, y donde existen las plataformas locales de desarrollo, han mostrado interés en la promoción del enfoque de cadenas de valor con el objetivo de contribuir al desarrollo económico local, e inclusive al desarrollo territorial sostenible. Una de las principales decisiones que se deben tomar cuando se busca vincular el enfoque de cadenas de valor con enfoques territoriales es qué cadenas de valor se deben promover, lo cual necesariamente es una decisión basada no solo en un criterio sino en un grupo de criterios. Estos criterios deberían incluir al menos una evaluación de la demanda y el mercado para el producto, el potencial agroecológico del territorio para la producción de éste, y el nivel de riesgo productivo y comercial, así como su factibilidad tecnológica, económica y ambiental.

Por otra parte, con excepción de las cadenas enfocadas en productos principalmente de autoconsumo y en la comercialización de excedentes en los mercados locales, el resto de las cadenas están enfocadas en mercados fuera del territorio donde se realizan las funciones de producción primaria. De esta manera, la función de producción se desarrolla en el territorio, e inclusive algunas otras funciones de manejo poscosecha, procesamiento e inclusive

de comercialización, pero varias de las funciones se desarrollan fuera del territorio, las cuales generalmente son las que agregan mayor valor al producto.

El CATIE en Nicaragua ha venido trabajando con el enfoque de cadena de valor, principalmente desde un enfoque sectorial (principalmente café, cacao y ganadería), y con mayor énfasis a partir de cooperativas o asociaciones de productores y productoras de pequeña escala, con el objetivo de fortalecer su orientación estratégica empresarial, y sus capacidades socio-organizativas y empresariales en general, para facilitar su vinculación efectiva a cadenas de valor.

Recientemente, y a partir del trabajo en el territorio clave en Nicaragua (ver artículo de Aguilar Carillo en este mismo InfoCATIE) el CATIE estará iniciando el trabajo con el enfoque de cadena de valor desde un enfoque territorial con las plataformas de cogestión adaptativa con el objetivo de contribuir al manejo sostenible del territorio, y su desarrollo sostenible.

El camino hacia adelante

Los ejes estratégicos presentados anteriormente, junto con los avances presentados en el trabajo del CATIE con el enfoque de cadenas de valor, nos dan ahora una idea más clara sobre la orientación estratégica en el fortalecimiento de las cadenas y los retos relacionados. A continuación se describen brevemente los retos en los actuales y futuros debates sobre la conceptualización e implementación de los enfoques de cadena.

Combinación con otros enfoques sistémicos

El enfoque de cadena constituye un enfoque sistémico al ver la cadena como sistema y buscar su competitividad sistémica. Como otros enfoques sistémicos, tiene a su favor una visión integral de múltiples dimensiones, aunque esta implica ciertas dificultades en la implementación debido al alto grado de complejidad.

Aunado a esto, debemos ser conscientes que el enfoque de cadena sufre de ciertas deficiencias cuando se busca la reducción de la pobreza y el manejo sostenible de los recursos naturales; de ahí la necesidad de combinarlo con otros enfoques sistémicos.

La importancia de la reducción de la pobreza y su carácter multifacético requieren la combinación del enfoque de cadena con el enfoque de medios de vida para asegurar que las actividades dirigidas hacia una determinada cadena no estén en conflicto con otras actividades generadoras de ingreso o de subsistencia (ver el artículo de Gottret y Hernández en esta publicación). Esto podría permitir ver un paisaje con diversos usos de la tierra, en el cual existen diferentes instituciones y potenciales para crear conectividad entre los recursos naturales y sinergias entre los actores clave.

Gestión de riesgo en cadena de valor

Tanto las familias productoras como las empresas asociativas enfrentan una serie de riesgos al integrarse a una cadena. Los principales riesgos están relacionados con la fluctuación de precios y la variabilidad climática. En los mercados de productos masivos (commodities) hay varios mecanismos para manejar los riesgos

de precios, entre ellos ventas a futuro (o coberturas físicas) y coberturas financieras. Sin embargo, muchos de estos solo son accesibles para empresas consolidadas y de cierta escala. Para las empresas asociativas existe como alternativa la orientación hacia los nichos de mercado de los productos orgánicos y/o de comercio justo, puesto que éstos se caracterizan por mayor estabilidad.

La variabilidad climática es otro riesgo importante que afecta tanto a las familias productoras como a las empresas asociativas. Existen seguros agrícolas tradicionales que les permitirán asegurarse contra los riesgos climáticos, pero su costo es relativamente alto en vista de las evaluaciones complejas de los daños debidos a factores climáticos. Como alternativa, están surgiendo seguros paramétricos, también denominados seguros basados en índices climáticos, cuyo diseño es complejo y requiere de mayores inversiones. Por otro lado, su implementación es relativamente sencilla y económica, dado que no requieren una evaluación de los daños climáticos a nivel de finca. Estos seguros se basan en índices climáticos derivados de los datos meteorológicos y sus correlaciones con las pérdidas históricas de las familias productoras. La fácil implementación permite primas relativamente bajas, lo que facilitaría el acceso a este tipo de seguros.

Eficiencia en la cadena

Los análisis costo-beneficio juegan un rol clave en los esfuerzos para aumentar la eficiencia en la cadena. Si bien los costos constituyen la otra cara de la moneda al determinar las utilidades netas en cada eslabón, se ha prestado relativamente poca

atención a reducirlos, y el énfasis en la agregación de valor, muchas veces ha dado como resultado la agregación de costos, y por tanto la reducción de la eficiencia de la cadena. Al mismo tiempo es importante no minimizar los costos a cualquier precio, dada la necesidad de inversiones a mediano y largo plazo.

También hay que reconocer que muchas empresas asociativas combinan objetivos económicos y sociales y ofrecen servicios múltiples más allá de una cadena, lo que hace un costeo rígido poco viable u oportuno. Más bien es importante enfocar los análisis costo-beneficio en aquellos rubros que permiten aprovechar economías de escala mediante la compra conjunta de insumos (ej. semillas, fertilizantes, agroquímicos o bioplaguicidas), el uso colectivo de medios de transporte y/o la contratación conjunta de servicios.

Cadenas de valor sostenibles e incluyentes
El desarrollo de cadenas de valor se basa no solo en su viabilidad económica, sino cada vez más en la promoción de la responsabilidad social y ambiental (RSA) a lo largo de la cadena.

El enfoque en las tres dimensiones de la sostenibilidad no se presta para un concepto oportunista, sino requiere de un compromiso genuino con la gente y el ambiente. El dilema principal al adoptar medidas de RSA es que las empresas incurren en mayores costos a corto y mediano plazo, mientras los retornos suelen darse a mediano y largo plazo. Aun así existe una clara tendencia hacia mayor RSA en las cadenas y las empresas que la adoptan primero pueden traducirla en una ventaja competitiva. Cabe resaltar que las empresas asociativas están bien posicionadas para adoptar la RSA en vista de su combinación de fines económicos y sociales (y ambientales).



Sistemas agrosilvopastoriles: la estrategia para la adaptación y mitigación al cambio climático

Dalia Sánchez¹

A pesar que las actividades agropecuarias ocupan más del 38% del área terrestre del planeta y son la base de alimentación de la sociedad, en los últimos años el sector agropecuario ha sido impactado por una serie de eventos climáticos extremos como sequías prolongadas, periodos de lluvias cortos, huracanes o deslizamientos de tierras. Este conjunto de factores ha generado un ambiente de incertidumbre para los y las productoras. Además, se proyecta la disminución de la productividad de algunos cultivos importantes y de la ganadería con consecuencias adversas para la seguridad alimentaria.

Ante esta situación, los programas impulsados por CATIE en café, cacao y ganadería en Nicaragua vienen realizando diferentes acciones para la implementación de buenas prácticas en las fincas de familias rurales, como por ejemplo los sistemas agroforestales (SAF)/silvopastoriles (SSP) como prácticas ecoagrícolas los cuales tienen menos impacto con el medio ambiente, en comparación con los sistemas de producción tradicional. Asimismo son una herramienta para la adaptación y mitigación al cambio climático porque ayudan a mantener la productividad

de los cultivos y pasturas. Los sistemas agrosilvopastoriles (SASP) constituyen un conjunto de técnicas de uso de la tierra que implica la combinación o asociación de un componente leñoso (frutal o forestal) con ganadería y/o cultivos en el mismo terreno con el fin de optimizar la producción (Nair 1985).

Los resultados de investigaciones de los proyectos del CATIE indican que la biodiversidad que mantienen los SASP conceden capacidad de resiliencia ante la variabilidad climática porque se aprovecha de manera óptima los rasgos funcionales (características morfológicas y fisiológicas) de las especies, que incluso, muchas veces ya existen en las fincas y tienen la capacidad de proveer servicios ecosistémicos. Desde el punto de vista socioeconómico generan mayor producción e ingresos a las fincas porque se utilizan menos insumos externos. Con respecto a la generación de servicios ambientales hay un aporte en la conservación de la biodiversidad, belleza escénica, captura de carbono y agua. Sin embargo, la magnitud de la respuesta dependerá de su diseño, manejo y la combinación de especies arbóreas multipropósito con una serie de rasgos funcionales que puedan ayudar a mantener una producción estable.

¹ Coordinadora del Proyecto FunciTree, Nicaragua

¿Cuáles son las estrategias de adaptación y mitigación que está desarrollando CATIE en los sistemas agrosilvopastoriles en Nicaragua para preparar a las familias productoras ante el cambio climático?

Sistema agroforestal con cacao:

- Manejo agronómico: manejo orgánico de la fertilidad de suelo, manejo integrado de plagas y enfermedades, sustitución de las variedades actuales por genotipos superiores (ensayo de las variedades en la zona, técnicas de injertación).
- Medición del carbono atmosférico como medida de mitigación al calentamiento global (los sistemas agroforestales de cacao en Waslala almacenan en promedio 90 toneladas de carbono/ha).
- Establecimiento de una red de información que asocie el comportamiento de los materiales genéticos con las condiciones edafoclimáticas típicas de cada sitio.
- Escuelas de campo (ECA) con las familias cacaoteras que involucran desde el manejo agronómico hasta el manejo agroforestal del cacao.

Sistema agroforestal con café:

- Supervisión detallada de los cambios del clima.
- Zonificación de las áreas de producción según el nivel de cambio y la vulnerabilidad.
- Identificación de las variedades de café resistente a la sequía y plagas como aporte del CATIE, el Centro para la Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD) y el Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de

la Caficultura de México, Centroamérica, Panamá y la República Dominicana (PROMECAFÉ).

- Monitoreo de calidad de fruta, uniformidad de maduración.
- Implementación de diversas actividades en las fincas como el manejo de suelos y fertilidad; el mantenimiento de beneficios; estimación de cosecha; el control de calidad en corte y beneficiado húmedo; manejo de sombra y enfermedades; conservación de suelos; diagnóstico productivo y podas.
- Apoyo a la organización de los pequeños productores y productoras en asociaciones y cooperativas.
- Capacitaciones en producción y procesamiento de café de calidad, control de calidad y certificación.
- Estudio sobre el impacto del dióxido de carbono (CO₂) en la productividad del café.
- Medición de los servicios ambientales que proporciona el café en sistemas agroforestales.

Sistemas silvopastoriles (árboles, pastos y ganadería)

- Alimentación del ganado: establecimiento de pasturas mejoradas y bancos forrajeros (producir forraje de alto valor nutricional, generalmente para la alimentación en época seca en combinación con especies arbóreas multipropósito).
- Implementación de divisiones de potreros (control de pastoreo, consumo óptimo del pasto, menor pisoteo y compactación).
- Implementación de cercas vivas (múltiples servicios, madera, frutos, forrajes, conectividad del paisaje).

- Liberación y protección de bosques (conservar biodiversidad, servicios ecosistémicos).
- Manejo de árboles dispersos en potreros (con las proyecciones de cambio climático del aumento de la temperatura las especies arbóreas dentro del sistema silvopastoril juegan un papel importante para el confort térmico del ganado). Una cobertura de árboles entre 20%-30%, reduce el estrés calórico por lo tanto hay una mejor respuesta en producción (Cuadro 1).
- Producción de frutos en época seca para la alimentación del ganado cuando la cantidad y calidad de los pastos disminuye.
- Apoyo en la regulación del ciclo hidrológico porque las copas de los árboles presentes en el SASP reducen la cantidad de agua que cae en el suelo, la escorrentía y el impacto de las gotas. Además, incrementan la infiltración (Cuadro 2).
- Escuelas de campo (ECA) para aumentar los conocimientos y habilidades de las familias productoras.

Implicaciones

La adaptación en las actividades agropecuarias no es nueva, pero es fundamental desarrollar instrumentos que les ayuden a las familias rurales a prepararse a las nuevas condiciones climáticas.

Los SASP constituyen una estrategia y aseguran mecanismos para enfrentar el cambio climático y ayudar a garantizar la producción y los servicios ecosistémicos en comparación con los sistemas de producción tradicional.

La información aquí presentada puede servir como insumo para las personas tomadoras de decisión en el desarrollo de estrategias de adaptación y mitigación al cambio climático, además, de incentivar a extensionistas en la masificación de los SASP en áreas degradadas para la generación de los servicios ambientales.

Literatura citada

Nair, PKR. 1985. Classification of agroforestry systems. Working paper no. 28. Nairobi, Kenya, ICRAF. 52 pág.

Cuadro 1. Influencia de la sombra sobre la producción de leche en Matiguás, Nicaragua

Sitio	Sistema	Cobertura arbórea (%)	Producción leche (l/v/d)	Referencia
Matiguás	Doble propósito	0-7	3.1	Betancourt et al. 2003
		22-30	4.2	

Cuadro 2. Impacto de los sistemas silvopastoriles en el control de la escorrentía superficial y la infiltración en Matiguás, Nicaragua

Sistema	Escorrentía (%)	Infiltración promedio (cm h ⁻¹) ¹	Referencia
Pastura nativa sobrepastoreada	27	0,03	Ríos et al 2007
Pastura mejorada con árboles*	15	0,81	
Banco forrajero**	4	0,41	

¹Infiltración promedio a una hora de iniciada la prueba* Densidad de árboles ≥ 30 árboles ha⁻¹; ** Pasto King grass (*Pennisetum purpureum* x *P. tippoides*)

Gestión del conocimiento: el mandato y la estrategia del CATIE para el desarrollo rural sostenible

María Verónica Gottret¹
Raúl Gutiérrez²

Drucker (1993)³ argumenta que los factores tradicionales de producción (tierra, capital y mano de obra) ya no son los recursos dominantes para el desarrollo económico, pero que el conocimiento es un activo igual o más importante para avanzar hacia un desarrollo sostenible. Esta redefinición de la importancia relativa de los diferentes factores de la producción reconoce que la posibilidad de generar procesos de desarrollo sostenibles parte del valor que las sociedades y las organizaciones le confieren al conocimiento (Stiglitz, 2001)⁴.

Establecer el valor del conocimiento como un factor de la producción ha tenido implicaciones profundas en la manera como se percibe el capital humano (Throw, 1996)⁵ dada la relación directa entre un capital humano altamente formado, y la manera en que este interactúa y se relaciona con los procesos de innovación

— donde se encuentra la clave para el desarrollo sostenible. De acuerdo con Davenport and Prusak (1998)⁶, lo que le da a las organizaciones y las sociedades ventajas competitivas duraderas, es lo que sabe, cómo utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas rápidamente, o sea, la manera en que éstas gestionan el conocimiento, dándole una alta importancia a la gestión de conocimiento como estrategia para promover el desarrollo sostenible.

Conceptos clave⁷

Antes de hablar de gestión de conocimiento, es importante definir los conceptos de **información** y **conocimiento**, pero también diferenciarlos. La **información** se define como un conjunto organizado de datos procesados, los cuales han sido analizados e interpretados en un contexto específico. La información se genera cuando uno o varios individuos, deciden poner su conocimiento de forma explícita para que pueda ser transmitido a otras personas, a través de mensajes orales, escritos o gráficos (tanto en forma impresa como digital). Lo anterior es un paso esencial para poder compartir el conocimiento. De esta manera,

- 1 Líder del Proyecto K4ValueChains y especialista en cadenas de valor, Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE
- 2 Investigador, Proyecto K4ValueChains, Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE
- 3 Drucker, P. F. (1993) *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business.
- 4 Stiglitz, J. E. (2001) *Information and the Change in the Paradigm in Economics*. New York: Columbia Business School.
- 5 Throw, L. (1996) *El Futuro del Capitalismo: Como la economía de hoy determina el mundo del mañana*. Buenos Aires: Ed. Javier Vergara.

- 6 Davenport, T. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- 7 Gottret, M.V. y Gutiérrez, R. (2011) *Guía Metodológica: Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de Cadenas de Valor*. Managua: Alianza de Aprendizaje Regional para el Desarrollo Rural Sostenible.

el **conocimiento explícito** puede ser transmitido fácilmente a otras personas.

Por otro lado, el **conocimiento** es la información adquirida, procesada, analizada e interpretada por el individuo, que le confiere un “saber hacer” y es el producto de su propia experiencia, valores, educación, medio social y contexto. Este **conocimiento tácito** está integrado al individuo y le confiere capacidades para desarrollarse en su medio, cumplir con las funciones que se le han asignado y contribuir a su desarrollo personal y el desarrollo de su sociedad.

La construcción del conocimiento es un proceso social ya que éste es dinámico y cambia continuamente de estados para poder ser compartido y retroalimentado. Así por ejemplo, el **conocimiento tácito** sólo se puede transmitir si se convierte en **conocimiento explícito**, y este conocimiento explícito sólo se puede incorporar a la práctica si se ha vuelto nuevamente tácito. Esta conversión del conocimiento de tácito a explícito y de explícito a tácito es lo que va creando el conocimiento que posee una organización o un individuo.

La gestión de conocimiento: El mandato central del CATIE

La **gestión de conocimiento** se refiere al conjunto de actividades y prácticas que buscan transferir el conocimiento y la experiencia existente entre las personas que conforman una organización o de la sociedad, de modo que éste pueda ponerse a disposición de otras personas en una organización o en la sociedad. Por lo tanto, para cumplir con su mandato, el CATIE implementa un conjunto de actividades y

prácticas que promueven la generación, el flujo y la transferencia de conocimiento entre las diferentes personas clave de la sociedad, con el fin de promover la innovación y contribuir al desarrollo.

El conjunto de actividades y prácticas que desarrolla el CATIE pueden agruparse de acuerdo con los cuatro modos de conversión entre el conocimiento tácito y explícito (Figura 1). A continuación se analizan con mayor detalle estos modos de conversión, los cuales se relacionan con las diferentes acciones de investigación, investigación-acción, sistematización, desarrollo de capacidades, y difusión que desarrolla el CATIE en Nicaragua, a través de los proyectos que implementa. Estos proyectos están enfocados en la **provisión de servicios ecosistémicos**, la **adaptación al cambio climático**, el **desarrollo de cadenas de valor** y el **fortalecimiento y sostenibilidad de los medios de vida rurales**, a través de lo cual el CATIE busca contribuir a mejorar el bienestar humano, reducir la pobreza rural y promover la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales.

La investigación e investigación-acción que desarrolla el CATIE en Nicaragua

Las actividades de investigación e investigación-acción están enmarcadas principalmente en la interiorización (conversión de conocimiento explícito a tácito) del conocimiento y su exteriorización (conversión de conocimiento de tácito a explícito).

Interiorización: explícito a tácito

La interiorización del conocimiento



Figura 1. Modos de conversión entre conocimiento tácito y explícito

explícito requiere que éste sea puesto en práctica, para lo cual es necesario entender la información disponible y reconocer que el uso de esta información en la práctica genera valor. En ese sentido, los procesos de investigación e investigación-acción que desarrolla el CATIE incorporan nuevo conocimiento explícito en los cuatro enfoques antes mencionados, entre los cuales, a modo de ejemplo, se pueden citar la investigación para:

- El uso de especies maderables en sistemas agroforestales para la provisión de servicios ecosistémicos en la producción

de café y cacao, así como la cogestión adaptativa para el manejo de cuencas.

- El desarrollo de prácticas para la adaptación al cambio climático en sistemas agrosilvopastoriles, sistemas agroforestales con café y cacao, y sistemas forestales mediante el establecimiento de parcelas permanentes, donde se desarrolla investigación sistémica y de largo plazo.
- El diseño y validación de propuestas metodológicas que permitan dinamizar la gestión de conocimiento entre los actores de las cadenas de café, cacao y

frijol para avanzar en el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles (cadenas de valor 2.0) y la gestión del riesgo comercial y productivo.

- El diseño y validación de propuestas metodológicas para apoyar de manera más efectiva al fortalecimiento de los medios de vida y su sostenibilidad, especialmente con poblaciones rurales vulnerables, preparándolas para su vinculación inclusiva y sostenible a cadenas de valor.

Exteriorización: tácito a explícito

La exteriorización del conocimiento tácito requiere poner el conocimiento de forma explícita para que pueda ser compartido ampliamente con otras personas. Para convertir el conocimiento tácito a explícito es necesario sistematizar y organizar el conocimiento tácito y ponerlo en un formato en el que se pueda compartir con otras personas y sea fácilmente comprensible.

De esta manera, el CATIE desarrolla acciones de sistematización y documentación de los resultados de los procesos de investigación e investigación-acción descritos anteriormente (interiorización del conocimiento), pero también facilita y participa en procesos de sistematización del conocimiento local o generado desde la práctica (conocimiento empírico), para ponerlo en medios escritos o audiovisuales de manera que pueda ser compartido ampliamente. Los procesos de investigación e investigación-acción que desarrolla el CATIE buscan generar nuevo conocimiento explícito en los cuatro enfoques antes mencionados, entre los cuales, a modo de ejemplo, se pueden citar

la sistematización y documentación de:

- Buenas prácticas de manejo y el uso de híbridos para el manejo del riesgo productivo y la adaptación al cambio climático en sistemas cafetaleros.
- Pautas técnicas, organización comunitaria e incentivos para el manejo forestal.
- Estrategias para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de empresas asociativas rurales para la vinculación inclusiva y sostenible de productores de pequeña escala a cadenas de valor.

Experiencias y propuestas metodológicas para la implementación de proyectos de desarrollo rural con el enfoque de medios de vida sostenibles.

Los procesos de fortalecimiento de capacidades que facilita el CATIE en Nicaragua

Las actividades de fortalecimiento de capacidades que facilita el CATIE en Nicaragua a diferentes niveles (familias productoras, organizaciones de productores y productoras, proveedores de servicios técnicos y empresariales, y tomadores de decisión) están enmarcadas principalmente en la sociabilización del conocimiento (conversión de conocimiento tácito a tácito) y su interiorización (conversión del conocimiento explícito a tácito).

Socialización: tácito a tácito

La socialización ocurre cuando el conocimiento tácito no pasa por su transformación en información, sino que es adquirido por otra persona a través de la observación e imitación. La socialización requiere de una interacción directa entre las personas, y por lo tanto,

el conocimiento tácito no puede ser compartido ampliamente. Sin embargo, este es un mecanismo muy importante para motivar y sensibilizar sobre la importancia de incorporar nuevo conocimiento, y por lo tanto, un punto de partida importante para el desarrollo de capacidades.

El CATIE facilita la socialización del conocimiento mediante:

- La facilitación de procesos de intercambio de experiencias entre pares.
- Giras de campo para ver experiencias de otros productores y productoras, y de sus organizaciones, en otras regiones de Nicaragua u otros países, principalmente de Centro América.
- Visitas y sondeos de mercado que permitan mejorar el conocimiento de los productores y productoras sobre su funcionamiento, pero sobre todo identificar nuevas oportunidades de mercado para sus productos, u oportunidades para diversificar sus medios de vida.
- Talleres de capacitación dirigidos a familias productoras, organizaciones de productores y productoras, proveedores de servicios técnicos y empresariales, y tomadores de decisión, entre otros.

Interiorización: explícito a tácito

La interiorización del conocimiento, es decir la puesta en práctica de los nuevos conocimientos adquiridos, es un mecanismo esencial para que los procesos de fortalecimiento de capacidades trasciendan y contribuyan a generar procesos de innovación y desarrollo. El CATIE promueve la interiorización de conocimiento mediante la facilitación de procesos de experimentación con nuevas prácticas, a través de procesos

participativos, y de aplicación de estas nuevas prácticas mediante procesos que permite el aprender-haciendo. Para lograr esto, el CATIE:

- Diseña e implementa escuelas de campo (ECA) en café, cacao y ganadería, y de manera reciente ECA multi-rubro con el objetivo de contribuir al manejo sostenible de la tierra. Asimismo desarrolla ECA en hortalizas y miel para contribuir a la diversificación de los medios de vida y su sostenibilidad.
- Diseño e implementación, junto con las personas socias de la Alianza de Aprendizaje (AdA) en Nicaragua, de ciclos de aprendizaje para el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial de organizaciones de productores y productoras, lo cual les permitan vincularse efectiva, inclusiva y sosteniblemente a cadenas de valor.

La difusión amplia en Nicaragua del conocimiento generado y/o sistematizado por el CATIE

Para masificar el acceso y uso de nuevo conocimiento generado y/o sistematizado, el CATIE desarrolla una serie de actividades que buscan la difusión amplia de este conocimiento, las cuales corresponden principalmente a la sociabilización del conocimiento (conversión de conocimiento tácito a tácito) y su combinación (conversión del conocimiento explícito a explícito).

Combinación: explícito a explícito

La combinación del conocimiento explícito requiere buscar, acceder, filtrar, validar, combinar, procesar y analizar la información que está disponible en

distintas fuentes para aplicar este nuevo conocimiento en otro contexto. Para poder combinar el conocimiento explícito es importante desarrollar o fortalecer la capacidad de los usuarios para acceder, seleccionar, procesar y usar la información.

El CATIE promueve la difusión amplia de conocimiento principalmente a través de dos estrategias:

- La elaboración de artículos, tesis, guías metodológicas y de campo, videos, u otro tipo de publicaciones a través de medios escritos o audiovisuales, lo cual permite poner el conocimiento de manera explícita para compartirlo ampliamente.
- La sociabilización del conocimiento a través de eventos en diferentes formatos tradicionales como son los foros, congresos y seminarios, pero también a través de formatos alternativos como

son las ferias de aprendizaje y el evento de Día de Puertas Abiertas. Asimismo el uso de tecnologías de información y comunicación como la página Web, programas radiales y de televisión, entre otros.

Los artículos que se comparten en este InfoCATIE, describen con mayor detalle sobre la manera en que el CATIE gestiona conocimiento en Nicaragua alrededor de sus cuatro enfoques principales: la provisión de servicios ecosistémicos, la adaptación al cambio climático, el desarrollo de cadenas de valor y el fortalecimiento y sostenibilidad de los medios de vida rurales. Asimismo para difundir ampliamente este conocimiento con el objetivo de masificar su contribución al desarrollo rural sostenible y apoyar la toma de decisiones estratégicas.



Masificación del conocimiento: la contribución del CATIE al desarrollo rural sostenible

Norvin Sepúlveda¹
Estela Alemán²

Como parte de su estrategia, el CATIE desarrolla anualmente en Nicaragua, una agenda de trabajo con base en la cooperación técnica, investigación y educación, a partir de las demandas específicas de organizaciones socias y aliados y de las prioridades identificadas en el Plan Estratégico de CATIE, así como en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) del gobierno de Nicaragua — encaminados a contribuir al desarrollo rural sostenible. Por otra parte el CATIE implementa el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP), en el cual los procesos de masificación constituyen de manera significativa a la estrategia de gestión del conocimiento y de la información.

Para CATIE el concepto de masificación se concibe como *“el proceso de ampliar la cobertura de nuestras acciones (territorio y actores), a través de socios y también a través de nuestra acción directa utilizando distintos métodos de gestión del conocimiento generados por CATIE”* (CATIE-GAT-MAP, mayo 2011).

En este proceso el CATIE ha establecido una serie de mecanismos para masificar el conocimiento:

- a. A través de organizaciones socias y la creación de alianzas estratégicas
- b. A través de la acción directa: utilizando distintos métodos de gestión del conocimiento generados por CATIE.

La meta que se quiere alcanzar es la institucionalización de los conocimientos por parte de personas clave (hombres y mujeres), de profesionales, personal técnico, así como de organizaciones del sector agropecuario y ambiental del país.

Para CATIE la institucionalización se alcanza cuando el conocimiento compartido se adopta y se usa en rutinas de trabajo que permiten la validación e innovación del mismo, o se ocupa para la toma de decisiones importantes que tienen que ver con el manejo de los recursos naturales o de formas organizativas, metodologías, tecnologías entre otras. Lo anterior con el objetivo de que contribuya a mejorar los procesos socio-económicos, culturales, organizativos, tecnológicos, físico-biológicos, etc., para los cuales fue creado. Esta institucionalización ha tenido como base la implementación de distintos mecanismos y formas organizativas, entre los cuales se pueden destacar:

1. Formación de técnicos(as) y promotores (as) rurales en metodologías e instrumentos técnicos para el manejo sostenible de sistemas de producción.

Se ha iniciado un proceso innovador en escuelas de campo (ECA), tomando

¹ Coordinador del Proyecto Innovaciones Café, Nicaragua
² Representante Oficina Técnica Nacional del CATIE-Nicaragua

en consideración que los sistemas de producción rurales en su mayoría, no dependen únicamente de un medio de vida, éstos más bien son multirubro. Por lo tanto, se han establecido ECA multirubro y multiactores (café-cacao, café-ganadería), donde personal técnico de diferentes organizaciones son capacitados en el uso de herramientas agroecológicas productivas sostenibles, para luego transferir el conocimiento entre las personas beneficiarias. Actualmente se tiene ECA en Jalapa, Jinotega y Waslala. De este proceso se espera que cada técnico (a) capacite al menos a diez familias. Existen al menos 12 instituciones entre organizaciones no gubernamentales (ONG) y cooperativas aplicando este enfoque.

2. Ciclos de aprendizaje para el fortalecimiento organizativo y de gestión empresarial de organizaciones de productores y productoras. El escalonamiento de estos procesos a otras organizaciones de productores se produce por dos vías. Uno por los proveedores de servicios (ONG y cooperativas de comercialización) aplicando las metodologías a otras organizaciones que atienden. El otro es por el proceso de capacitación desarrollado con la Alianza para el Aprendizaje (AdA) (donde participan CRS, SNV, FUNICA, LWR, Rainforest Alliance, OxfamGB). Entre los dos procesos se transfirieron capacidades a más de 40 organizaciones de familias productoras y 20 proveedores de servicio, los que a su vez transmiten y replican este conocimiento a sus beneficiarios.

3. Sensibilización sobre la importancia de la adaptación del café y la ganadería ante el cambio climático. Como una forma de innovación el CATIE con el apoyo de sus organizaciones socias y aliados, ha iniciado un proceso de sensibilización sobre el impacto del cambio climático a familias, organizaciones nacionales y locales. En este proceso se transmiten y difunden los conocimientos adquiridos por los diferentes programas y proyectos del CATIE tales como, el Programa de Ganadería y Manejo del Medio Ambiente (GAMMA) y Cambio Climático y Cuencas. Un ejemplo de estas iniciativas la constituye la Alianza Nacional para la Adaptación del Café y la Ganadería ante el Cambio Climático, formada por el CATIE, el Consejo Nacional del Café (CONACAFE), Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Universidad Nacional Agraria (UNA), Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), Fundación para el Desarrollo Tecnológico, Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN)-Ambiental y la Comisión Nacional de Ganaderos (CONAGAN). A través de sus iniciativas y acciones locales, se retoma el concepto de adaptación al cambio climático y de gestión de riesgos económicos por medio del manejo adaptativo de fincas y empresas rurales. Estas acciones están enfocadas a familias productoras de ganado, café y de otros rubros a nivel nacional.

Estos temas están cobrando mayor importancia durante los últimos años por los crecientes efectos del cambio climático, así como por las tendencias en los mercados de cafés sostenibles y los precios de la carne. Los objetivos de esta alianza son los siguientes:

- Sensibilizar a tomadores de decisión y organizaciones de los sectores de ganadería y café sobre el impacto del cambio climático
- Contribuir al desarrollo de planes de acciones sectoriales de adaptación ante el cambio climático y de gestión de riesgos económicos
- Difundir y masificar conceptos y conocimientos a organizaciones, gobierno, productores y productoras, sector académico,
- Desarrollar de manera participativa medidas a corto, mediano y largo plazo.

Hasta el momento se han capacitado a más de 427 personas (representantes de organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales, gremios, productores y productoras, universidades) y se han sistematizado las experiencias exitosas en adaptación de cambio climático, proponiendo de manera participativa medidas a corto mediano y largo plazo como una contribución a la estrategia de país ante el cambio climático.

Uno de los criterios para la selección de organizaciones socias y aliados para participar de procesos de masificación del conocimiento es reconocer que tienen potencial para realizar procesos de réplica, y gestión del conocimiento de las temáticas en el territorio clave MAP. El CATIE trabaja con un número considerable de

organizaciones socias y aliados a nivel nacional. Se ha llegado a acuerdos para que estas organizaciones reproduzcan documentos técnicos y guías de campo. Por otra parte, uno de los instrumentos de apoyo a procesos de masificación han sido los convenios para desarrollar de capacidades en manejo agroecológico de café y cacao, e implementación de prácticas sostenibles en ganadería.

A través del Proyecto Innovaciones Café, se han firmado convenios con las siguientes organizaciones socias: Campesinos Activos de Jalapa (CCAJ), Asociación de Apicultores del Norte (APINOR), Cooperativa Multisectorial de Productores de Café Orgánico Certificado (PROCOCER), Fundación Jinotegana para el Desarrollo Sostenible (FUNJIDES), Unión de Cooperativas Agropeguarias de Jinotega (UCA-SOPPEXCCA), Red de Café de las Segovias, por un total de U\$ 103.561. De este monto estas organizaciones ponen como contrapartida U\$ 40.500 (40%) y tienen el potencial de reproducir entre las personas afiliadas y organizaciones las metodologías, experiencias, créditos, etc., generados por el proyecto y llegar a un aproximado de 3.500 familias.

Otro de los mecanismos utilizados son los intercambios entre productores (as) y personal técnico, donde miembros de cooperativas y organizaciones, visitan y comparten experiencias de trabajo exitosas. Por ejemplo, cinco cooperativas asociadas a la Unión Regional de Empresas Cafetaleras (CORECAFE) en Honduras, visitaron y compartieron experiencias de trabajo en certificación y comercio

justo que ha desarrollado exitosamente PROCOCER, lo cual dio inicio a un intercambio de personal técnico para asesorar el proceso de las cooperativas para obtener este año la certificación. Por otra parte, diferentes organizaciones de productores (as) y personal técnico independiente, visitan constantemente los diferentes ensayos y bancos de germoplasma que posee el CATIE, donde se ha generado una serie de estudios prácticos para el manejo sostenible del café y del cacao.

También el CATIE a través de los proyectos FunCiTree/SILPAS en el municipio de Belén, han venido trabajando con familias ganaderas para entender como los árboles presentes en los sistemas agroforestales pueden ser

manejados y preparados para lograr una producción estable y generar servicios ecosistémicos.

Otro de los aportes de los proyectos en las comunidades de Belén es compartir y aprender con los niños de escuelas primarias (hijos de productores con los cuales se trabaja) la importancia de conservar los recursos naturales y que sientan y consideren los recursos de sus comunidades como un tesoro valioso. La meta es compartir con los niños y niñas de primaria de otras tres comunidades que pertenecen al área de influencia de los proyectos. CATIE Utiliza muchas actividades de aprendizaje para generar en la niñez conciencia sobre el cuidado y respeto al medio ambiente y recursos naturales, sus potencialidades y bondades.



Diseminación del conocimiento apoyan el desarrollo rural sostenible

Estela Alemán¹

La gestión del conocimiento y la información juegan un papel primordial en el proceso de utilizar, compartir y desarrollar conocimientos en una organización tan especial como el CATIE y, específicamente, en las personas que en ella laboran a fin de llevar adelante su misión institucional.

El conocimiento que se genera en CATIE es fruto del saber de su personal y de procesos de investigación básica y científica en temáticas relativas al manejo sostenible de los recursos naturales y ambiente. Con el apoyo de organizaciones socias públicas y privadas, a través de la investigación y educación de posgrado, y sobre la premisa de las principales necesidades, se produce de forma sistemática conocimientos en pro de la mejoría de la vida de las familias rurales y del uso sostenible de los recursos naturales. Este conocimiento puede clasificarse en conocimiento explícito y conocimiento tácito (Ver: El mandato del CATIE y su estrategia central para contribuir al desarrollo rural sostenible. Gottret y Gutiérrez, en este mismo boletín).

En este nuevo siglo, el conocimiento puede ser considerado un elemento más del “capital” de los medios de vida de las

familias y de las organizaciones. Por ello, CATIE- Nicaragua se trazó una estrategia que le permite, según las prioridades, llegar hasta los distintos tipos de destinatarios para que el conocimiento generado se ponga a disposición de la gente y de las instituciones que lo necesitan, pero que además que se practique, se innove, se adopte y que se institucionalice.

La estrategia del posicionamiento e institucionalización

La gestión de la información (GI), está referida a aquellos procesos que se llevan a cabo para capturar, clasificar, preservar, recuperar, compartir y difundir la información que se genera, recibe y/o adquiere una organización (Sánchez 2006)². La GI forma parte de la estrategia de CATIE para lograr su posicionamiento institucional. Los procesos de innovación que se practican involucran a una serie de personas clave, de nuestras organizaciones socias y aliados en el país, con quienes se co-gestiona para diseñar, ajustar, probar y/o poner en práctica cambios de procesos o productos correspondientes a la innovación. De esta forma también se busca hacer un uso eficiente de recursos que son escasos como los recursos financieros y el tiempo de trabajo. Cada

2 Sánchez, S. 2006. De la gestión de la información a la gestión del conocimiento: premisas y herramientas. Caracas, Col., IICA-SELA-INIA-AN. *Consultado* 25 febrero 2007. Boletín COMUNIICA Año 3. Segunda etapa, mayo-agosto 2007.

1 Representante OTN Nicaragua

uno de nuestras organizaciones socias y aliados poseen sus propios conocimientos derivados de su aprendizaje y experiencia, los cuales son valorados en su justa dimensión por CATIE. El Centro toma en cuenta la percepción y saberes institucionales y en particular de mujeres, hombres, jóvenes y de grupos minoritarios, los cuales deben compartirse para que el sistema de gestión del conocimiento funcione como tal. Esto implica convertir el saber y el “saber hacer” que cada uno posee en conocimiento explícito y que pueda comunicarse y dirigirse al nivel que corresponda, (personas tomadoras de decisión personal (técnico, extensionistas, promotores y promotoras o personas a cargo de las unidades de producción). En la medida que CATIE logra que la comunicación sea más efectiva para compartir conocimientos, mayor es la posibilidad de convertirlos en una innovación práctica y por tanto incidir en la toma de decisiones y aportar al desarrollo del sector agropecuario y ambiental del país.

En Nicaragua, el CATIE aplica diversas modalidades de gestión de la información que posicionan a la institución en temas de relevancia y prioridad nacional:

a) se procura que la información generada por el CATIE, y sus organizaciones socias se comparta, se distribuya y se difunda los materiales que contienen conocimiento explícito, por ejemplo: los avances en el tema organizativo de comités de cuencas que se difunden en el boletín InfoCATIE, el cual se publica dos veces en el año. Asimismo, la producción documental sobre el tema de cuencas, agroecología en café,

ganadería ambiental, medios de vida, cadenas de valor, entre otros. Se pueden contar más de 10 títulos impresos a color para cada tema en los últimos cuatro años.

- b) Como medio para gestionar la información generada, se aprovechan también oportunidades óptimas que se presentan en los eventos de rendición de cuentas para exponer y mostrar los principales logros y avances en las distintas áreas del conocimiento. Asimismo la celebración del Día de Puertas Abiertas representó una oportunidad para compartir conocimientos con todo el público, incluyendo con niños y niñas.
- c) En las ferias de aprendizaje nacionales y en las expoferias documentales, se exponen y comparten conocimientos, experiencias, guías, manuales, fichas, cartillas con contenidos técnicos y de gestión en los temas que son fortaleza de esta institución. Generalmente, estas ferias están dirigidas a personal técnico que se despeña en instituciones y organizaciones nacionales y que trabajan en la promoción del desarrollo rural, y a personas que se relacionan directamente con el manejo los recursos naturales (hombres y mujeres que trabajan la tierra).
- d) Se hace uso de distintos instrumentos de comunicación para compartir y diseminar la información para todo público, como la página Web, el boletín electrónico,
- e) Se utilizan programas radiofónicos. Por ejemplo para el tema cacao se utilizó el formato de radionovelas para difundir conocimientos técnicos para lograr una mejor producción y productividad

del cacao y facilitar la prosperidad socioeconómica de las familias y mejorar el manejo ambiental de los territorios cacaoteros.

Sondeos realizados recientemente en los territorios cacaoteros localizados en el centro Norte y en el Sureste del país (Nueva Guinea y Río San Juan), territorio clave del Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP) del CATIE, indican que un estimado del 70% de las familias que escuchan la radionovela “Gente de Cacao”, incluyendo familias cacaoteras que no trabajan con el CATIE, están aplicando los conocimientos y recomendaciones que se brindan a través de este programa radiofónico.

- f) Compartir y socializar el conocimiento mediante la capacitación formal con y para las organizaciones socias, en espacios formales como los Consorcios y plataformas de concertación por medio de las cuales se sientan las bases para el aprendizaje colectivo y la innovación del conocimiento. Aquí el proceso es de doble vía porque se produce el diálogo, el intercambio y la reflexión colectiva — elementos que contribuyen de manera significativa a la apropiación de los procesos de aprendizaje y, por ende, a poner en práctica los conocimientos para cambiar los entornos naturales y socioeconómicos en beneficio del desarrollo rural.

La metodología aplicada induce a un proceso reflexivo de teoría y práctica, mediante el cual el conocimiento se aplica, se innova y se mejora con la aplicación de metodologías participativas adquiridas en experiencias desarrolladas por CATIE en tems como desarrollo territorial rural, servicios ecosistémicos, desarrollo territorial, cogestión adaptativa, medios de vida y cadenas de valor. Estas experiencias se comparten también a través de cursos cortos dirigidos a personal profesional de organizaciones e instituciones, utilizando principalmente la metodología de escuelas de campo (ECA) y de la Alianza para el Aprendizaje (AdA) — implementadas en el marco del MAP.

En el proceso descrito anteriormente, el CATIE (como institución que aprende, y considerando el conocimiento como círculo virtuoso y la gestión de la información como vehículo para la incidencia y el cambio) enfrenta desafíos, entre los cuales se pueden mencionar: internalizar la importancia de la GI e institucionalizarla de forma programática en el quehacer institucional, fortalecer el capital humano institucional en todos los niveles de forma que se puedan ejecutar las actividades de GI e integrar todos los tipos de información de carácter formal e informal (material gris), para su utilización.



Retos y perspectivas para el futuro de CATIE-Nicaragua

Estela Alemán¹
María Verónica Gottret²

En Nicaragua la estructura técnica y administrativa del CATIE está inclinada al cumplimiento del rol de las Oficinas Técnicas Nacionales (OTN) — servir de plataforma para las operaciones del centro en los países miembros. Los artículos que se presentan en este InfoCATIE especial, muestran que el Centro cuenta con un desarrollo conceptual y metodológico con un gran potencial para cumplir con su mandato. Para que este desarrollo conceptual y metodológico se materialice en impactos concretos en el desarrollo humano, y contribuya a un manejo más sostenible de los recursos naturales todavía se tienen que enfrentar varios retos y superarlos. Por esta razón, el personal del CATIE en Nicaragua viene trabajando con gran talento, dedicación y compromiso.

1. En términos técnicos, uno de los logros obtenidos por el personal que conforma el equipo técnico de CATIE en Nicaragua es la procura de procesos de reflexión colectiva que ha permitido la socialización de los conceptos y los enfoques que sustentan nuestro quehacer

para tener un entendimiento común que permita su implementación efectiva. Esta construcción e interiorización colectiva de conocimiento, enfoques y métodos, viene obteniendo un importante impacto en el trabajo en equipo, así como en la motivación del personal, su pertenencia y compromiso con el mandato del CATIE. Se debe seguir avanzando en esa línea.

2. En términos de la masificación e institucionalización de nuevos enfoques y metodologías de trabajo, la generación de materiales educativos, guías metodológicas y manuales técnicos, significa un gran apoyo para desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas y metodológicas. Desarrollar, compartir y validar estos materiales con las organizaciones socias y aliados del CATIE en Nicaragua es parte de la gestión del conocimiento que practica el Centro. En este campo, el tiempo disponible del equipo técnico y las organizaciones socias, el tiempo para generar lecciones aprendidas y la dificultad para transformar las experiencias en materiales que sirvan para aprender nuevo conocimiento, constituye todavía un reto importante a superar.
3. Un gran logro para CATIE ha sido la facilitación de procesos de aprendizaje y la conformación de estructuras sociales de base para la cogestión adaptativa, así como la facilitación de consorcios u otras formas asociativas que sumen fuerzas,

1 Representante Oficina Técnica Nacional del CATIE-Nicaragua.

2 Líder del Proyecto K4ValueChains y especialista en cadenas de valor, Programa de Competitividad y Cadenas de Valor, CATIE.

compartan planes, recursos y metas. Por otro lado, lograr una verdadera pertenencia de las organizaciones socias y aliados con estos espacios de cooperación todavía constituye un reto para continuar avanzando hacia un mayor compromiso que permita incidir tanto a nivel local, territorial y nacional en procesos de toma de decisión para diseñar políticas y estrategias de desarrollo que permitan lograr verdaderos cambios.

Con una mirada hacia adelante, el CATIE en Nicaragua se plantea:

Seguir sirviendo de plataforma para la generación de nuevo conocimiento y su aplicación en los países miembros para contribuir a su desarrollo

Como soporte y respaldo de la calidad técnica de su personal, el CATIE realiza cada dos años la Semana Científica — un evento donde todas las personas dedicadas a las ciencias que laboran en esta Institución se dan a la tarea de compartir, discutir, reflexionar y generar nuevos aprendizajes en temas de relevancia regional y mundial. Este año los temas prioritarios que se discutieron fueron el enfoque de medios de vida sostenibles, la provisión de bienes y servicios ecosistémicos, el enfoque de cadenas de valor, y la búsqueda de estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático. Temas en los que el CATIE ha venido generando un importante conocimiento que se valida y aplica con organizaciones socias en los países miembros, desde donde se retroalimenta para generar nuevo conocimiento (proceso de doble vía).

Continuar estableciendo, facilitando y fortaleciendo plataformas locales de cogestión adaptativa y alianzas estratégicas multi-actor y multi-nivel

El trabajo en alianza con actores gubernamentales y no gubernamentales (a nivel local, territorial y nacional), seguirá siendo una práctica institucionalizada en el CATIE. Para lograr esto no se escatiman esfuerzos para contribuir a la funcionalidad de esas plataformas y alianzas. El objetivo es que a través de éstas se desarrollen acciones concretas para la masificación e institucionalización de nuevos conocimientos, enfoques, metodologías y tecnologías en los programas y proyectos de desarrollo de relevancia nacional. A través de esta forma de trabajo y la facilitación de procesos de sistematización y evaluación que permitan desarrollar procesos de aprendizaje para el cambio, el CATIE apuesta a una implementación más efectiva de estos programas y proyectos.

Avanzar hacia el mejoramiento continuo del recurso humano y la integración de recursos de enfoques

El CATIE está comprometido con el desarrollo humano y profesional de su personal en Nicaragua para continuar avanzando hacia la integración para desarrollar estrategias más integrales de desarrollo rural en el país, pero en especial, en un territorio clave definido. De esta manera, apunta a seguir contribuyendo al desarrollo humano integral de los y las nicaragüenses como parte de su misión que es la de mejorar el bienestar humano y reducir la pobreza rural mediante la educación, investigación y cooperación técnica, promoviendo la gestión sostenible de la agricultura y los recursos naturales.

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado postal #4830
Km. 81/2 carretera a Masaya
Ministerio de Agricultura
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2276-1026/6363/6359
Fax: + (505) 2276-1108
Correo electrónico: catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr/nicaragua



El CATIE combina ciencia, educación de posgrado y cooperación técnica para mejorar el bienestar humano y reducir la pobreza rural mediante una gestión integrada de la agricultura y los recursos naturales en América Latina y El Caribe.