

# Módulo 3

## Fortaleciendo los Medios de Vida

En el módulo 1 vimos a qué nos referimos por Medios de Vida Sostenibles y nos acercamos a un marco conceptual y analítico para estudiarlos y comprenderlos. En el Módulo 2 conocimos herramientas que nos permiten cualificar [atribuir y apreciar las cualidades o características de] los medios de vida en las comunidades o territorios donde se quiere trabajar con este enfoque.

En el Módulo 3 nos concentraremos en la formulación y ejecución de programas, estrategias y proyectos para desarrollar medios de vida sostenibles, y de esta manera pasar del diagnóstico a la acción. Un principio fundamental tanto para la formulación de alternativas de acción como para su ejecución, es la participación activa y consciente de los actores sociales que influyen de una u otra manera en las comunidades y territorios, y de las familias que forman parte de éstos. Esto permite involucrar activamente a los miembros de las comunidades en el diseño y la implementación de acciones en pro del desarrollo inclusivo y sostenible de sus territorios y sus familias.

Para pasar del diagnóstico a la acción se propone desarrollar tres pasos metodológicos que se muestran en la siguiente figura, y que corresponden a las tres unidades en las que se divide este módulo.



Concertación para el Fortalecimiento de los Medios de Vida



Diseño e Implementación de Acciones para la Gestión de Proyectos Comunitarios



Diseño e Implementación de Acciones para la Vinculación Sostenible a Cadenas de Valor

## **Unidad 1: Concertación para el Fortalecimiento de los Medios de Vida**

Esta Unidad propone seis herramientas metodológicas para facilitar un proceso de concertación de alternativas de acción para el fortalecimiento de medios de vida, a partir de los resultados del análisis de estos medios de vida y su sostenibilidad, propuesto en el Modulo 2. Estas seis herramientas siguen una secuencia lógica para desarrollar un proceso de acompañamiento con los siguientes objetivos:

- Promover en las comunidades la difusión amplia y el análisis de los resultados de la aplicación de las herramientas rápidas participativas y la encuesta de medios de vida [abordadas en el módulo 2]. Estos procesos de análisis estarán enfocados en la valoración de las fortalezas y las oportunidades que tiene la comunidad para desarrollar medios de vida sostenibles, las cuales deben ser mantenidas y aprovechadas. A partir de esta valoración, se promoverá el análisis de las amenazas y las debilidades, que requieren de alternativas de acción para ser afrontadas y superadas, de manera que se puedan aprovechar óptimamente las oportunidades identificadas.
- Facilitar la priorización de alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades, así como para avanzar hacia su sostenibilidad, para lo cual se propone conformar “Comisiones Motivadoras de Cambio” [un nombre genérico que puede ser ajustado según sea el caso] en las comunidades. Estas comisiones serán las encargadas de liderar el diseño, la concertación, la gestión y la negociación de proyectos para desarrollar estas acciones. El rol de los técnicos y profesionales de las organizaciones promotoras de iniciativas para el desarrollo de medios de vida sostenibles, será desarrollar las capacidades de los miembros de estas comisiones, así como facilitar y acompañar estos procesos.
- Clasificar las alternativas de acción priorizadas, entre aquellas que están relacionadas con **proyectos comunitarios que requieren de acción colectiva** [construcción o mejoramiento de infraestructura básica para mejorar las condiciones de vida de las comunidades y facilitar el desarrollo de actividades productivas], y aquellas relacionadas con la **vinculación efectiva y sostenible de cadenas de valor para la generación y diversificación de ingresos**. Esto es importante porque el tipo de apoyo requerido es diferente y compete, según su mandato, a diferentes organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales.

Una vez que se han priorizado y clasificado las alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades, así como de las familias que las conforman [reconociendo la diferenciación social entre éstas]; se pasa al diseño e implementación de las acciones priorizadas.

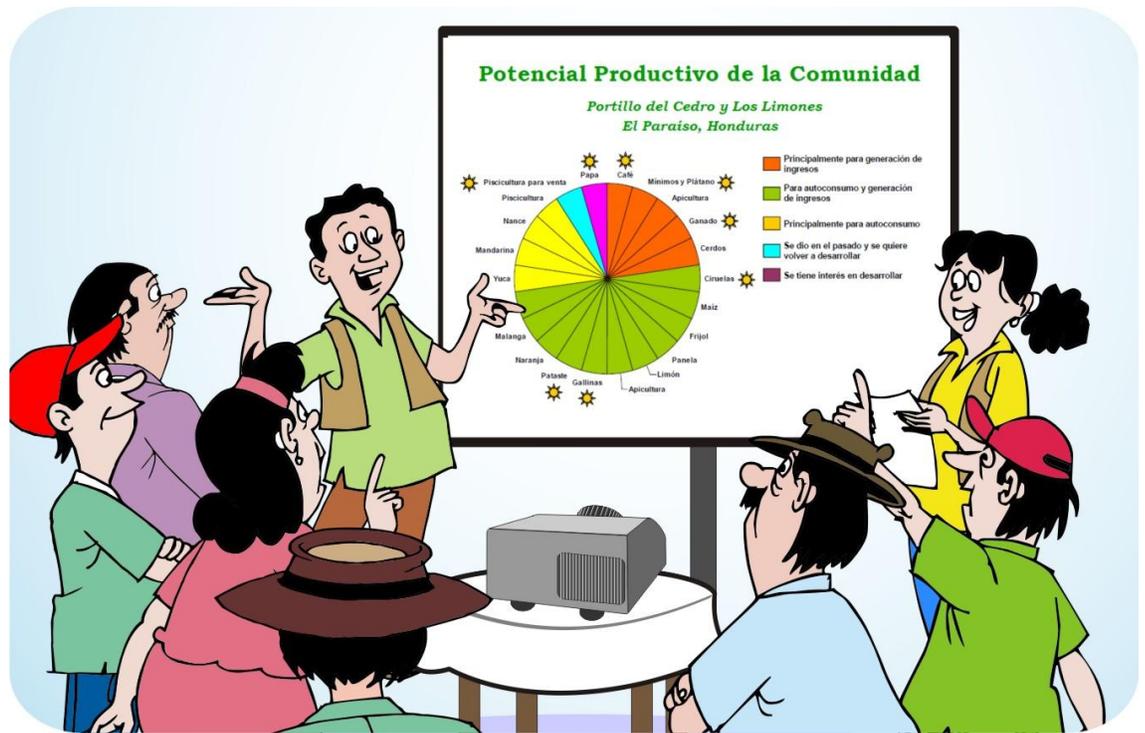
## Unidad 2: Diseño e Implementación de Acciones para la Gestión de Proyectos Comunitarios

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. En esta Unidad, a partir de la experiencia de implementación del Programa FOMEVIDAS, se resumen los principios clave para facilitar este tipo de procesos, así como las principales lecciones aprendidas para responder a este tipo de demandas de fortalecimiento de los medios de vida. Con esto se busca orientar a los técnicos y profesionales para facilitar la gestión de proyectos comunitarios.

## Unidad 3: Diseño e Implementación de Acciones para la Vinculación Sostenible a Cadenas de Valor

Para la implementación de las alternativas de acción orientadas a la **vinculación sostenible a cadenas de valor para el fortalecimiento y la diversificación de las fuentes de ingreso de las familias que conforman las comunidades**, en esta Unidad se incluye una propuesta metodológica desarrollada por el CATIE y validada en tres comunidades del Municipio de Jalapa [Departamento de Nueva Segovia en Nicaragua], y en una comunidad vecina del Municipio de El Paraíso [Departamento de El Paraíso en Honduras].

Esta propuesta metodológica combina el enfoque de medios de vida sostenibles con un enfoque de cadenas de valor. Por lo tanto, en esta Unidad también se incluyen las bases conceptuales necesarias para la integración de ambos enfoques, y se propone una metodología para avanzar hacia la conformación y el fortalecimiento de Grupos Gestores de Empresas Asociativas Rurales.



# Unidad 1

## Concertación para el Fortalecimiento de los Medios de Vida

Los diagnósticos participativos, obtenidos mediante la aplicación de las herramientas rápidas vistas en el módulo 2, 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 apalea] 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.

Sin embargo, 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, estos 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.

Para esto, a continuación, se desarrollan seis herramientas agrupadas en 4 propósitos:

**a. Difundir y analizar ampliamente los resultados:**

La Herramienta 19 tiene como objetivo promover una difusión amplia y el análisis de los resultados de los diagnósticos participativos con las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que integran las familias de las comunidades.

**b. Identificar alternativas de acción:**

Las Herramientas 20 y 21 buscan facilitar procesos colectivos para generar alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades, así como para avanzar hacia su sostenibilidad. La idea no es utilizar ambas herramientas, sino elegir la que se considere más apropiada al contexto y a lo que buscan los facilitadores de estos procesos.

**c. Priorizar las alternativas de acción:**

Las Herramientas 22 y 23 se enfocan principalmente en la priorización de las alternativas de acción que se deriven de la aplicación de las herramientas 20 y 21. Nuevamente, la idea no es aplicar ambas herramientas, sino elegir la que se considere más apropiada.

**d. Planificar las acciones:**

La Herramienta 24 está diseñada para clasificar las alternativas de acción priorizadas, entre aquellas que están relacionadas con **proyectos comunitarios que requieren de acción colectiva**, y aquellas relacionadas con la **vinculación a cadenas de valor para la generación y diversificación de ingresos**; además de facilitar un proceso inicial de planificación para implementar las alternativas de acción seleccionadas.

## A. Herramienta para Difundir y Analizar Ampliamente los Resultados

### Herramienta 19

#### Difusión Ampla de Resultados

#### Y Análisis de los Medios de Vida de la Comunidad



**Objetivo:** Promover la difusión amplia de los resultados [obtenidos a través de la aplicación de las herramientas participativas propuestas en el Módulo 2] y el procesamiento de la información recopilada; y a partir de esto, facilitar su análisis como insumo para proponer acciones alternativas para el fortalecimiento y la sostenibilidad de los medios de vida.

- Utilidad:**
- Ayuda a visualizar a los diferentes actores sociales de la comunidad, así como a los actores externos que influyen el desarrollo de ella, de una u otra manera. A partir de esto, se pueden tomar decisiones sobre qué actores deben estar involucrados en el diseño, la concertación, la negociación, la gestión y la implementación de las acciones propuesta, con qué actores será necesario establecer alianzas, y qué actores pueden apoyarnos en estos procesos. Esto es importante porque un principio fundamental del Enfoque de Medios de Vida [como lo vimos en el Modulo 1] es que éste está **centrado en las personas**, y por lo tanto, cualquier alternativa de acción que se proponga debe partir de los actores sociales e involucrarlos activamente.
  - Potencia la valoración de los recursos con los que cuentan la comunidad y las familias que la conforman, para así proponer y priorizar alternativas de acción que construyan sobre los recursos y las capacidades existentes. Esto es importante ya que un principio fundamental del Enfoque de Medios de Vida [como lo vimos en el Modulo 1] es que **enfatiza en los potenciales** de las comunidades, las familias y las personas.
  - Permite reconocer la diferenciación social [por clase y género] que existe en la comunidad, a partir del acceso y control diferenciado que tienen las distintas familias a los recursos [lo que genera brechas sociales y económicas entre ellas], así como el que tienen los diferentes miembros de una misma familia [lo que genera brechas entre hombres, mujeres y jóvenes].

- Identifica las dificultades que enfrentó la comunidad y valora los logros alcanzados a través del tiempo, a partir de la documentación de los acontecimientos históricos más importantes que vivió la comunidad. Preservar y recordar la memoria colectiva es importante para evitar caer en los errores del pasado, a la vez que se potencian los aciertos que contribuyeron a los logros alcanzados. Un principio fundamental del Enfoque de Medios de Vida [como lo vimos en el Modulo 1] es que éste promueve el aprendizaje dinámico para el cambio.
- Facilita la visualización y el análisis de las diferentes estrategias que implementan [o implementaron en el pasado, o esperan implementar a futuro] las familias de la comunidad para el desarrollo de sus medios de vida. A la vez, permite relacionar estas estrategias con el acceso a recursos [humanos, sociales, naturales, físicos y financieros], y el nivel de bienestar de las diferentes familias de la comunidad. Esto es importante ya que un principio fundamental del Enfoque de Medios de Vida [como lo vimos en el Modulo 1] es que tiene una visión integral de las partes que conforman el todo.

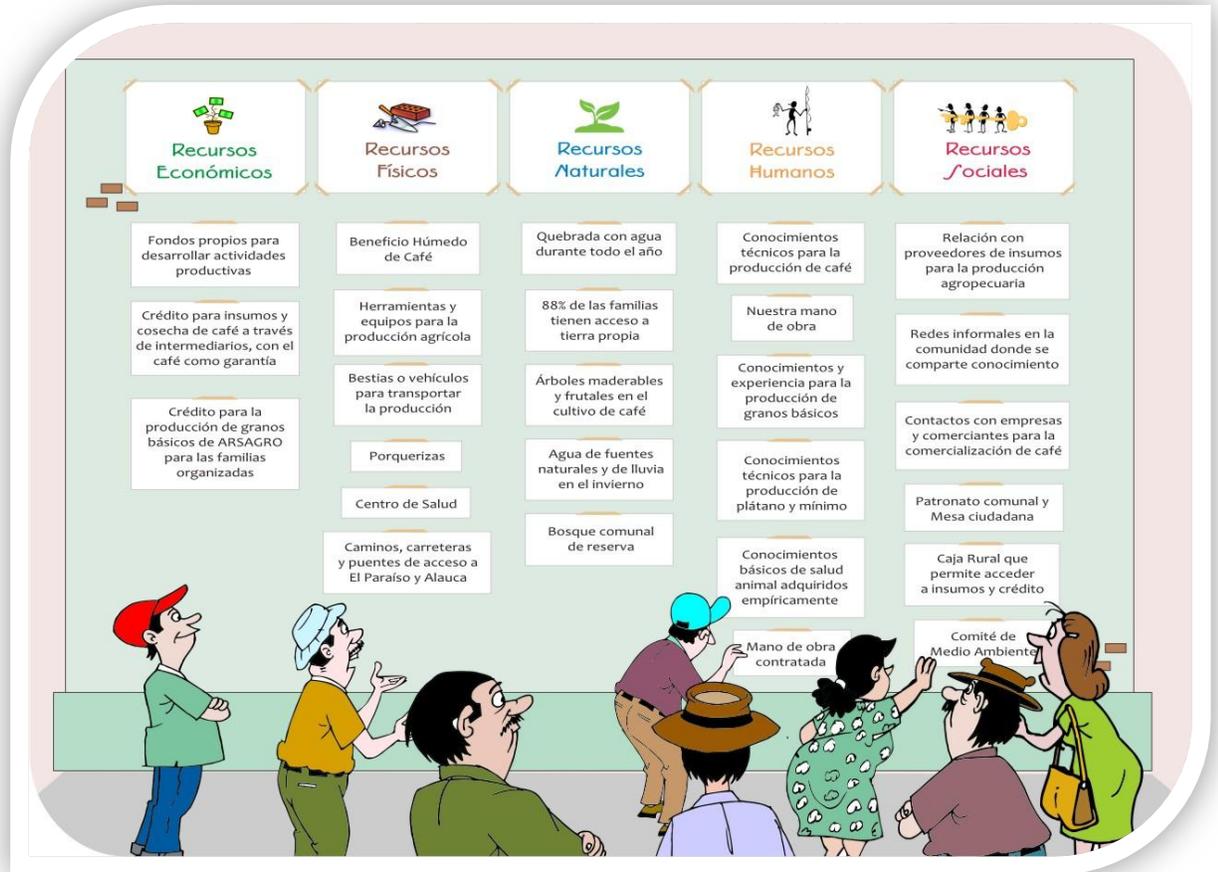
### **Pasos para la aplicación:**

#### **Convocatoria a los talleres de difusión de resultados**

1. Ponerse de acuerdo con la comunidad sobre el día más indicado para que haya una participación amplia de la comunidad [hombres, mujeres, jóvenes, adultos]. Se aclara que se trabajará un día completo en este análisis y que la convocatoria debe ser abierta.

#### **Preparación de insumos para el desarrollo de los talleres**

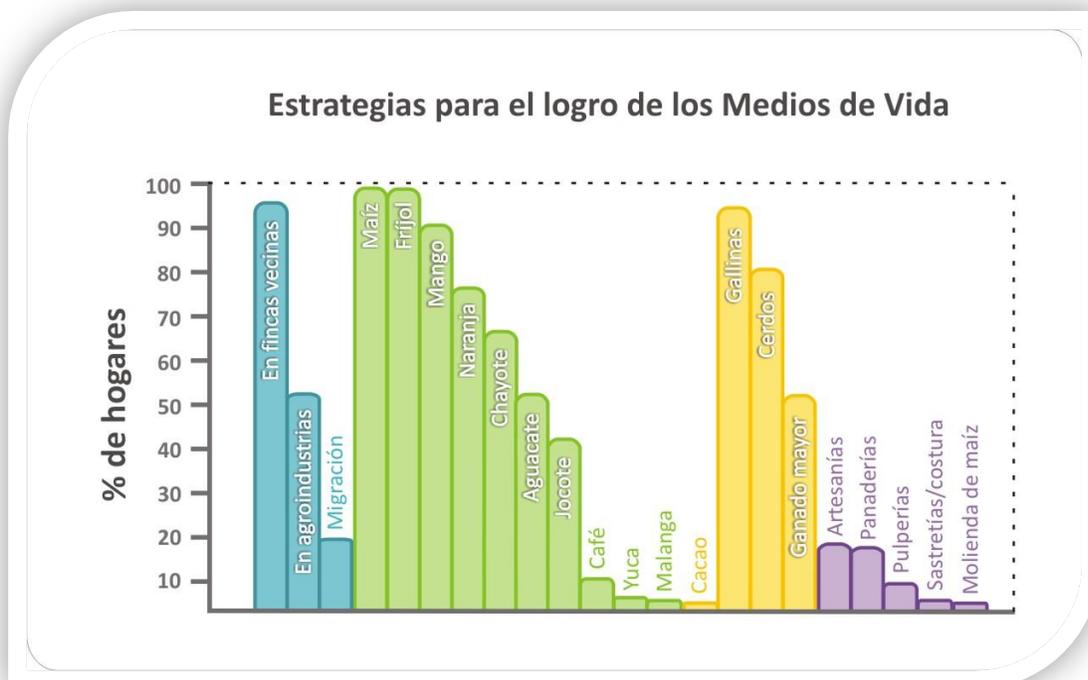
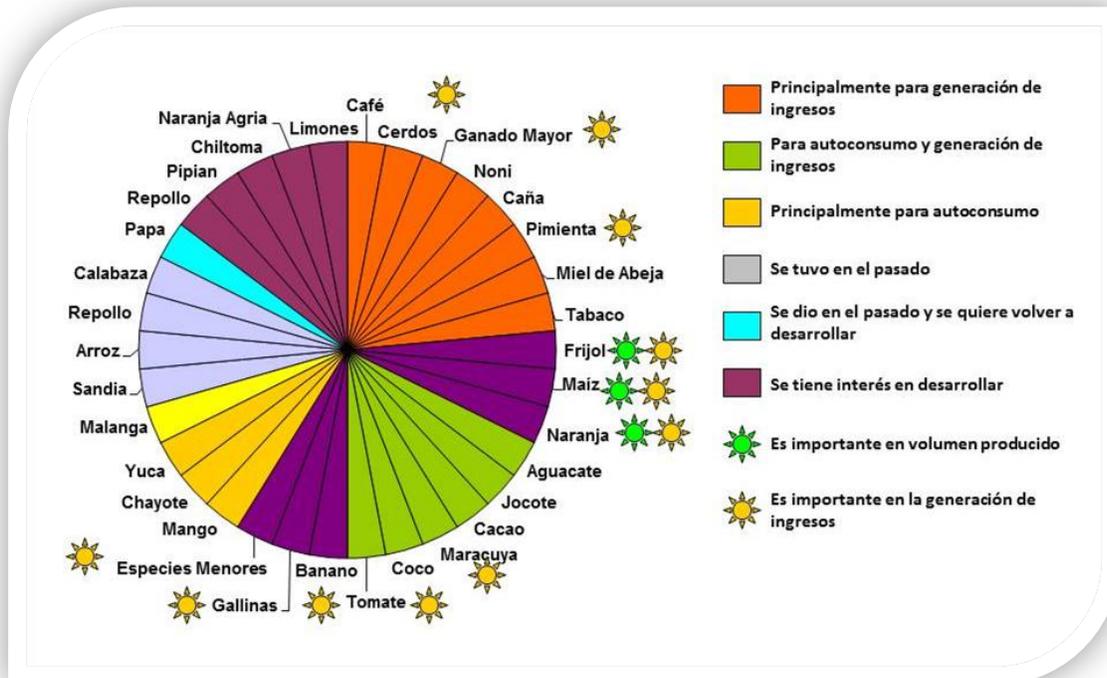
2. Se debe preparar con anterioridad la presentación de los resultados principales de los diagnósticos participativos. A manera de guía, se propone preparar al menos lo siguiente:
  - a. **La visualización de los recursos con que cuentan las comunidades** [resultados de la aplicación de las Herramientas 2-6], a partir de los cuales se propondrán las alternativas de acción, buscando:
    - i. Potenciar los recursos con los que se cuenta, y
    - ii. Desarrollar acciones concretas para fortalecer los recursos donde existen limitantes y deficiencias. En la siguiente figura se muestra cómo éstos pueden ser pegados en una pared o pizarra para ayudar con esta visualización:



- b. **La clasificación de las familias de la comunidad por su nivel de bienestar, la relación entre este nivel de bienestar y el acceso a recursos, y con las estrategias para el logro de medios de vida que desarrollan estas familias, como se muestra abajo.** Estas estrategias se subdividen entre las que realizan los hombres y las que realizan las mujeres dentro de las familias [resultados de la aplicación de las Herramientas 7-9]. Esto será 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.

Nivel de Bienestar de las Familias	Número de Familias	Recursos con que cuentan	Estrategias para el logro de los Medios de Vida	
<p>Familias que están mejor</p> 			Hombres	
			Mujeres	
<p>Familias que están más o menos</p> 			Hombres	
			Mujeres	
<p>Familias que están en condiciones menos favorables</p> 			Hombres	
			Mujeres	

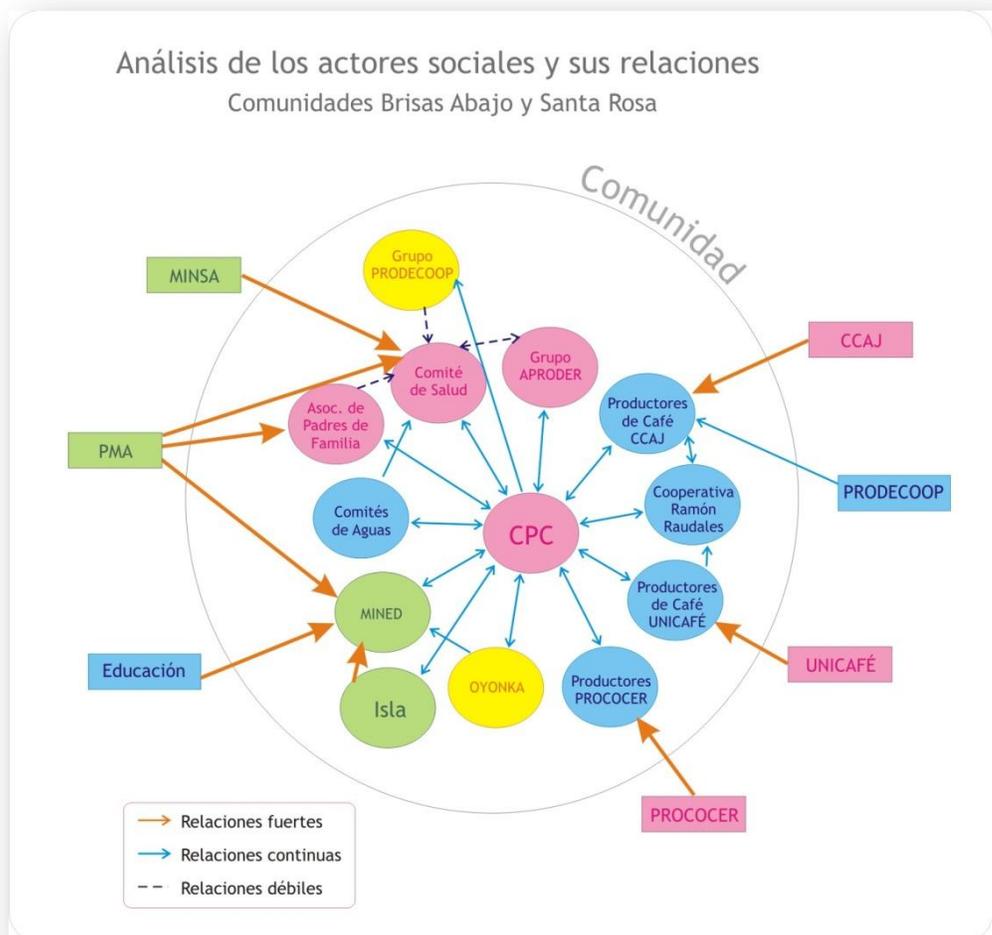
- c. **Una narración de la historia de la comunidad** [resultados de la aplicación de las Herramientas 2 y 10], la cual puede escribirse para que sea leída en los talleres de difusión y análisis de los resultados, pero idealmente podría grabarse en forma de radionovela y reproducirse en los talleres. Esto es importante para preservar la memoria colectiva sobre los logros alcanzados por la comunidad y sus familias a través del tiempo, así como de las dificultades que se tuvieron que enfrentar. De esta manera, la identificación y priorización de alternativas de acción, tomará en cuenta las lecciones aprendidas en el pasado, tanto para evitar la repetición de errores, como para potenciar los aciertos que permitieron avanzar y alcanzar las metas propuestas.
- d. **Un gráfico donde se puedan visualizar las diferentes estrategias que están desarrollando las familias de la comunidad para el logro de sus medios de vida**, así como su importancia relativa en términos del porcentaje de las familias que desarrollan estas estrategias [resultados de la aplicación de la Herramienta 12 y 18], como se muestra a continuación. Esta información es clave para seleccionar las estrategias de medios de vida que se busca fortalecer, y aquellas a las que se buscaría reducir su importancia debido a que no son deseables para el desarrollo humano y social de la comunidad, como por ejemplo, la migración.



e. La matriz generada a partir de la aplicación de la Herramienta 17 donde se incluyen los medios de vida más importantes, los recursos que se requieren para desarrollarlos y las fuentes de estos recursos, pero también los riesgos

que tienen estas actividades. Esto último también dará información importante sobre las estrategias que no sería deseable fomentar por el nivel de riesgo que implican, o por el contrario, proponer alternativas de acción para desarrollar capacidad adaptativa a estos riesgos o implementar estrategias de mitigación de riesgos.

- f. **El análisis de los actores sociales y sus relaciones** [resultados de aplicación de la Herramienta 1], lo cual será muy importante al momento de desarrollar las alternativas de solución para identificar:
- Qué actores se pueden/deben involucrar en el diseño, la concertación, la negociación, la gestión y la implementación de las alternativas de acción priorizadas;
  - Con que actores se pueden desarrollar alianzas para implementar estas acciones; y
  - Qué actores pueden apoyar los proyectos de la comunidad.



### Desarrollo de los talleres de difusión de resultados

3. Se prepara en una cartelera una lista de las personas que participaron en los talleres de los medios de vida donde se aplicaron las herramientas participativas rápidas, y si hay fotos de estos encuentros, éstas también se pegan en la cartelera para que las personas se identifiquen y se dé un reconocimiento público a su aporte. La idea es que conforme los participantes van llegando al taller de difusión de resultados, éstos pongan una marca al lado de su nombre, y los que llegan por primera vez, se añadan a la lista.
4. En el lugar donde se realizará el evento, también se disponen 6 espacios independientes donde se organizan las estaciones por las que pasaron todos los y las participantes del taller de difusión. Un facilitador y un co-facilitador [idealmente dos] estarán encargados de cada uno de estos espacios. En ellos se pegan las carteleras preparadas a partir de los insumos explicados en el punto 2, y se ponen sillas o se asegura al menos un espacio suficientemente amplio para que puedan participar cómodamente las personas de la comunidad [y otros invitados especiales] convocados al taller.

### Facilitación

5. Se inicia con una reunión en plenaria en la que se da la bienvenida a los y las participantes y se les da las gracias por su presencia. Luego se presentan los objetivos del taller, explicando todo el trabajo que se realizará en el día, y enfatizando sobre la importancia de una amplia representación y participación de las mujeres, jóvenes y hombres de la comunidad, y su intervención consciente y activa en el proceso.
6. Se divide a los participantes en seis grupos, separando a las mujeres de los hombres, y si se ve conveniente, se organiza un grupo más [o dos] de jóvenes, de acuerdo con el número de éstos que lleguen al taller. Esto es importante para promover una participación libre y activa de las mujeres y los jóvenes.
7. Estos grupos irán rotando por las seis estaciones [o mesas] preparadas, en las cuales podrán ver los resultados, hacer preguntas y luego opinar para validar y/o complementar la información que se les entrega. A continuación se proponen las preguntas orientadoras para cada una de las mesas de trabajo.

#### Mesa 1: Visualización de Recursos

- ¿Cuáles son los recursos más importantes con los que contamos?
- ¿Qué recursos necesitamos desarrollar más o fortalecer?
- ¿Qué recursos nos faltan?

### **Mesa 2: Diferenciación Social y de Género**

- ¿Qué debemos tener en cuenta para incluir a los grupos más vulnerables, con menos acceso a recursos y con menos opciones en las alternativas de acción que propongamos y prioricemos?
- ¿Qué debemos tener en cuenta para incluir a las mujeres y a los jóvenes en las alternativas de acción que propongamos y prioricemos?
- ¿Qué podemos hacer para tener más hogares en el grupo de las caritas felices?
- ¿Cuáles de estas acciones requieren un cambio en las actitudes de las personas? ¿Cuáles requieren el desarrollo de acciones colectivas de la comunidad? ¿Cuáles necesitan de apoyo externo?

### **Mesa 3: Historia de la Comunidad**

- ¿Quedó por fuera algún evento importante que deberíamos tener en cuenta?
- ¿Qué aprendimos de nuestra historia?
- ¿Qué errores no deberíamos volver a cometer?
- ¿Qué aciertos deberíamos potenciar?

### **Mesa 4: Estrategias para el Logros de Medios de Vida**

- ¿Hay alguna actividad/estrategia importante que desarrollamos para lograr nuestros medios de vida y que no está en el gráfico?
- ¿Hay alguna actividad que se desarrolló en el pasado y hoy no se está dando? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las actividades más importantes para la generación de ingresos? ¿Por qué?

### **Mesa 5: Gestión de Riesgo**

- ¿Cuáles de las estrategias que desarrollamos son las más riesgosas? ¿y cuáles las menos riesgosas?
- ¿Qué deberíamos hacer para desarrollar nuestras capacidades de adaptarnos a los riesgos productivos y comerciales?

### **Mesa 6: Análisis de Actores y Relaciones**

- ¿Cuáles de estos actores sería recomendable involucrar en el diseño, la priorización, la concertación, la negociación, la gestión y la implementación de las alternativas de acción priorizadas?
- ¿Con qué actores será importante desarrollar alianzas para implementar las acciones priorizadas?
- ¿Cuáles de estos actores pueden apoyar los proyectos de la comunidad?

8. Los co-facilitadores van tomando notas de lo trabajado en cada mesa. Al final, todos los y las participantes pasan por las mesas y el co-facilitador de cada mesa resume los resultados.

***Consejos prácticos para su aplicación:***

- Estos procesos deben ser organizados y convocados con organizaciones locales [idealmente gubernamentales, pero en su defecto no-gubernamentales], y sus técnicos deben liderar el desarrollo de los talleres.
- Se aclara a los participantes que el proceso que se está facilitando con ellos es para que ellos mismos analicen sus medios de vida y propongan alternativas de acción, sin crear expectativas en aquellas áreas en las que no se podrá apoyar a las familias.

## B. Herramientas para Identificar Alternativas de Acción

### Herramienta 20

#### FODA - MECA



**Objetivo:** Estimular a los miembros de la comunidad para estudiar su situación y pensar en alternativas de acción que fortalezcan sus medios de vida, a partir de un análisis de las **fortalezas** de la comunidad que deben **mantenerse** y las **debilidades** que deben **compensarse**; así como de las **oportunidades** que se podrían **explotar** para mejorar su situación, y las **amenazas** que los podrían afectar y será necesario **afrontar**.

FODA	MECA
Fortalezas <sup>1</sup>	Mantenerlas
Oportunidades <sup>2</sup>	Explotarlas
Debilidades <sup>3</sup>	Corregir/Compensar
Amenazas <sup>4</sup>	Afrontarlas



<sup>1</sup> Las **Fortalezas** representan fuerza y vigor. Se definen como la parte positiva, de carácter interno, de la comunidad u organización. Son aquellos productos o servicios sobre los que se tiene control directo. Se detectan a través de los resultados. **Por ejemplo:** La junta directiva de la comunidad posee una muy buena capacidad de gestión, la cual demostró al lograr la rehabilitación de la carretera.

<sup>2</sup> Las **Oportunidades** son variables que representan situaciones que es deseable aprovechar, y se encuentran en el medio natural, geográfico, cultural, social, político y económico en el que se mueve la comunidad, quien no tiene un control directo sobre ellas. **Por ejemplo:** Las tierras de la parte alta del territorio cuentan con el potencial agroecológico para producir mora, la cual tiene una alta demanda en los mercados de la región, y cuya producción ayuda en la conservación del suelo contra la erosión.



**3** Las **Debilidades** son todas aquellas deficiencias materiales o humanas de una comunidad u organización. Pueden ser productos y/o servicios de mala calidad que se deben y se pueden mejorar. Por ejemplo: La débil organización comunitaria no permite darle mantenimiento al camino, lo que impide la salida de la producción.

**4** Las **Amenazas** son indicios de que se está en peligro, porque es inminente algo malo o desagradable. Se encuentran en el entorno y afectan negativamente el quehacer comunitario, directa o indirectamente. Pueden ser variables económicas, sociales, políticas o jurídicas. Por ejemplo: La demanda de la comunidad por los servicios de la empresa municipal de caminos es muy baja; de manera que si la empresa no se retira a otros territorios, desaparecerá.

- Utilidad:**
- Permite detectar la situación interna y externa de una comunidad ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.
  - Facilita el análisis de las fortalezas y las debilidades de la comunidad, y de qué se puede hacer para mantenerlas o compensarlas, respectivamente.
  - Ayuda a identificar las oportunidades que la gente percibe para poder salir adelante y cómo se podrían explotar, y las amenazas que se perciben y cómo se podrían afrontar.
  - Establece las bases para la planificación a partir de la identificación amplia de alternativas de acción.

**Pasos para la aplicación:**

1. Presentar la finalidad del ejercicio. Para esto es muy importante explicar a los miembros de la comunidad **¿Qué es un FODA?, ¿Con qué propósito se quiere realizar?** [Por ejemplo: para iniciar un proyecto, planificar acciones, mejorar relaciones, etc.] y **¿Qué área se desea diagnosticar?**. De esta manera los participantes podrán dimensionar la utilidad que pueden tener los resultados del ejercicio, y esto incrementará la calidad y claridad de sus aportes.
2. Presentar la matriz que se va a usar:

Fortalezas	¿Qué hacer para mantenerlas?
Oportunidades	¿Qué hacer para explotarlas?
Debilidades	¿Qué hacer para corregirlas o compensarlas?
Amenazas	¿Qué hacer para afrontarlas?

3. Empezar el ejercicio solicitando que se indiquen las fortalezas de la comunidad. Se puede facilitar el ejercicio dando unos ejemplos de las fortalezas identificadas durante la aplicación de las herramientas rápidas participativas vistas en el módulo 2. Preparar una lista de las fortalezas.
4. Una vez identificadas las fortalezas se analiza una por una, qué se puede hacer para mantenerla o mejorarla. Es importante dirigir el análisis hacia las acciones y aportes que puede hacer la comunidad para mantener o mejorar una fortaleza.
5. Después de haber analizado las fortalezas, se procederá a identificar oportunidades para salir adelante. Se tratarán de identificar oportunidades tanto dentro como fuera de la comunidad y luego se analizará cómo la comunidad podría explotarlas, qué debe hacer para poder aprovechar las oportunidades percibidas.
6. El siguiente paso es identificar las debilidades de la comunidad y qué se puede hacer para corregirlas o compensarlas.
7. Después de las debilidades se identificarán las amenazas que pueden perjudicar a la comunidad y a sus recursos, o limitarla para aprovechar las oportunidades identificadas.

8. Al terminar el ejercicio en grupos se procederá al plenario, donde cada uno de ellos presenta su trabajo y se estimula una discusión sobre la situación de la comunidad y sobre posibles alternativas de acción.

**Precauciones y comentarios:**

- La aplicación de la herramienta FODA genera información importante sobre la situación actual de la comunidad, lo que incluye un análisis tanto de las situaciones sobre las cuales sus miembros tienen control directo [y que por lo tanto, está en sus manos cambiar], como de aquellas situaciones externas que influyen pero que los miembros de la comunidad no pueden cambiar. Por eso es importante contar con la participación de una representación completa de todos los actores sociales y grupos de interés.
- Esta herramienta se aplica por sector económico, social, organizacional, ambiental, institucional o de género, pero al aplicar el Enfoque de Medios de Vida Sostenibles también se puede hacer un FODA por tipo de recurso.
- Se sugiere aplicar la herramienta en tres o cuatro grupos: un grupo de mujeres, otro grupo de hombres, otro de jóvenes y de ser posible, uno mixto. En caso de que haya una gran cantidad de participantes, se puede desagregar los grupos según otros criterios, por ejemplo: el sector de la comunidad.
- Los facilitadores pueden dar algunos ejemplos a los participantes para que ellos capten la idea de qué son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los ejemplos deben basarse en los resultados de los ejercicios anteriores. Sin embargo, los facilitadores no deben imponer oportunidades o proponer alternativas de acción.
- Al apuntar las propuestas e ideas, hay que mantener el lenguaje de la gente sin cambiar a términos técnicos.
- Hay que reservar suficiente tiempo para este ejercicio, tanto en los grupos como en la plenaria.
- Hay que ir al fondo de las debilidades y amenazas y analizar cuáles son los verdaderos problemas, no sólo anotar: “hace falta tal cosa”, “no tenemos tal cosa”, “no hay tal cosa”. Por ejemplo: “hace falta un pozo” ¿cuál es el problema? “Hay pozos pero no tienen agua o están descompuestos o existen conflictos sobre el uso”; es necesario anotar por qué la situación está así.

## Herramienta 21

### FADA



**Objetivo:** Analizar las fortalezas y oportunidades de la comunidad para poder definir alternativas de acción que deben resolver las debilidades y problemas sentidos y priorizados por la gente, y a partir de esto, identificar los aportes tanto de los grupos comunitarios como de los actores externos para la ejecución de las alternativas propuestas.

- F Fortalezas y oportunidades
- A Alternativas de acción
- D Debilidades y problemas
- A Aportes y compromisos.

**Utilidad:** - Brinda información sobre los problemas y las debilidades priorizados, las fortalezas y las oportunidades que la gente percibe en su situación, y finalmente, los compromisos y los aportes de la comunidad y de las organizaciones de apoyo para implementar las alternativas contempladas; y a partir de esto, formular propuestas de acción.

#### **Pasos para la aplicación:**

1. Dividir los y las participantes en pequeños grupos, según su estatus socioeconómico, su pertenencia a un grupo étnico, o bien por género [mujeres y hombres aparte], por edad o por sector geográfico de la comunidad.
2. Se prepara la siguiente matriz en un pliego de papel o cartulina.

Fortalezas y Oportunidades	Alternativas de Acción	Debilidades y Problemas	Aportes y Compromisos

3. Se solicita a los participantes identificar los problemas y las debilidades de la comunidad. Se anotan los problemas en la matriz debajo de la columna correspondiente. Es importante estimular la participación de todos en dar respuestas, ya que la percepción de problemas puede variar mucho entre las personas.
4. Al tener la lista de problemas, se pide a la gente indicar la importancia que tiene cada uno de estos problemas para ellos. Esto puede causar controversia entre los participantes. Se debe tratar de buscar un consenso, pero si no se logra, se acepta la divergencia de opiniones y se aclara el porqué de las diferencias.
5. Seguidamente, se anota en la columna correspondiente cuáles son las fortalezas en la comunidad y cuáles son las oportunidades, es decir, las situaciones que pueden aprovecharse para mejorar su situación. En esta misma columna también se anota si hay personas en la comunidad con capacidades o habilidades especiales.
6. Después, en la columna correspondiente, se van apuntando las alternativas de acción, es decir, lo que se puede hacer para mejorar la situación. Para lograr hacerlo bien, la persona que facilita debe recordarle constantemente a la gente los problemas y las oportunidades que se formularon, y debe evitar proponer sus propias alternativas de acción. Al tener la lista de soluciones o alternativas, se solicita a la gente indicar la importancia que tiene cada una de ellas.
7. Finalmente, el grupo indica lo que considera que la comunidad puede aportar para cada alternativa de acción, y qué es lo que se espera de las entidades externas [proyectos y programas, alcaldía, ONG, ministerio, organizaciones financieras, entre otros].
8. Cuando todos los grupos terminan su trabajo se presentan los resultados en plenaria. El facilitador se limita durante esta plenaria a resumir las presentaciones y hace preguntas para aclarar aspectos confusos.

**Precauciones y comentarios:**

- En el desarrollo de esta herramienta es importante no sólo analizar los problemas en la comunidad, sino también las fortalezas y las oportunidades que ofrece la situación en la que vive la gente. Estas fortalezas son la base para definir soluciones a los problemas priorizados e indican el camino para salir de la situación actual.
- Facilitar esta herramienta requiere también de habilidades específicas, ya que es necesario basarse en las múltiples propuestas dadas [algunas veces contradictorias] y las observaciones que se han hecho durante los días anteriores, para luego reducir las propuestas a unas pocas que respondan a lo propuesto por la comunidad y por sus

diferentes grupos. A la vez, las alternativas de acción deben ser manejables, financiables y ejecutables, ya sea por la misma comunidad, o con el apoyo de alguna organización externa [gubernamental o no-gubernamental]; cada quien con sus aportes y compromisos.

- Es muy importante que la persona que facilita se sienta cómoda con los temas que surgen, y que tenga experiencia en este tipo de ejercicios, por dos razones. En primer lugar, no es fácil convertir las listas de problemas, oportunidades y propuestas a una pequeña lista priorizada y coherente. En segundo lugar, el éxito de los siguientes pasos hacia un desarrollo comunitario, depende de una buena definición de oportunidades, y alternativas de acción y compromisos mutuos.
- Es de igual importancia en la identificación de problemas evitar el uso de expresiones como: “hace falta”, “no hay”, “insuficiente”, “no tenemos”. Estos términos generalmente indican no el problema como tal, sino la acción o solución que se busca. La persona que facilita debe hacer preguntas para poder aclarar qué es el verdadero problema. Por ejemplo, si la gente indica “hace falta una escuela”, ya nos queda claro lo que ellos quieren: construcción de una escuela, pero ¿cuál es el verdadero problema?, ¿será que la escuela existente está demasiado lejos? Si esto fuese el caso, tal vez la solución no sea la construcción de otra escuela, sino un mejor medio de transporte, o un puente sobre el río que acorte la distancia y a la vez permita sacar mejor la cosecha, ir al centro hospitalario, etc.
- La persona que facilita no debe proponer alternativas de acción y es necesario respetar lo más posible el lenguaje de la gente sin cambiar a términos técnicos. Lo anterior no es fácil, dado que los técnicos, extensionistas o promotores están acostumbrados a proponer acciones cuando escuchan u observan algún problema.
- En la sesión plenaria, la persona que facilita debe ayudar al grupo a la formulación de alternativas coherentes y que puedan ser de interés para los proyectos o programas que trabajan o planean trabajar en la comunidad. Para ello, el facilitador, durante la discusión plenaria, se basa en las ideas que surgieron en los grupos, pero en muchas ocasiones necesitará reformular algunas de ellas, siempre manteniendo las ideas de la comunidad, pero buscando junto con ella la discusión abierta de propuestas ejecutables que a la vez respondan a los intereses de los diferentes grupos.



## Herramientas para Priorizar las Alternativas de Acción

### Herramienta 22

#### La Muñeca Planificadora



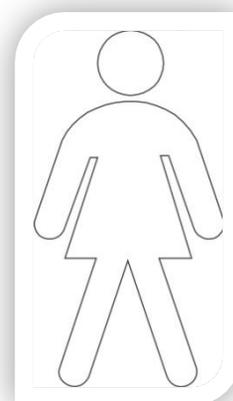
**Objetivo:** Priorizar los sueños de la comunidad a partir de un reconocimiento de los recursos con que cuentan la comunidad y las familias que hacen parte de ésta, a la vez que se compromete a los miembros de la comunidad en la tarea de construir los sueños colectivos.

- Utilidad:**
- Permite identificar y seleccionar los sueños más generalizados de la comunidad y de las familias que la componen, y considerar su futura realización.
  - Facilita el análisis de los recursos y las limitantes de la comunidad para realizar los sueños priorizados.
  - Ayuda a reconocer las acciones necesarias para realizar los sueños priorizados.

#### **Pasos para la aplicación:**

##### **Priorización de propuestas**

1. Se presenta el listado de todas las propuestas de alternativas de acción derivadas de la aplicación de la Herramienta 20 [FODA-MECA] o de la aplicación de la Herramienta 21 [FADA], según la que se eligió utilizar.
2. Se pega una muñeca de papel en la pared.



3. Se le entregan a cada participante tres tarjetas y marcadores para que escojan las tres alternativas de acción [o sueños] que desean desarrollar. Cada participante pega sus tres sueños en la cabeza de la muñeca.
4. Se eligen los tres sueños más mencionados, y se colocan en tres muñecas de papel, una por cada sueño.

#### Recursos y limitantes de la comunidad

5. Cada participante escribe en una tarjeta cuáles recursos tiene la comunidad que pueden contribuir a realizar los sueños [un recurso por cada sueño]. Se pegarán las tarjetas en el brazo derecho de la muñeca.
6. Cada participante escribe en una tarjeta cuáles son las limitantes que dificultan la realización del sueño y la colocará en el brazo izquierdo de la muñeca.

#### Acciones necesarias

7. Cada participante escribe en una tarjeta qué actividades se deben desarrollar para realizar el sueño y las colocará en los pies de la muñeca.
8. Un voluntario lee las tarjetas de recursos, otro lee las de limitantes, y otro las de actividades. El facilitador agrupa las tarjetas que contienen insumos similares.
9. 1 ó 2 voluntarios de cada grupo presentan las tres muñecas de sueños a todos los participantes.

## Herramienta 23

### Priorización de Alternativas de Acción

---



**Objetivo:** Esta herramienta es parte de la metodología ZOPP utilizada en la planificación por objetivos y tiene como objetivo garantizar la amplia participación de la gente en la priorización de acciones de desarrollo comunitario, buscando la transparencia en la selección de las principales alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida.

**Utilidad:** - Permite priorizar alternativas de acción con grupos grandes de personas, asegurando su participación y la transparencia del proceso.

- Contribuye a asegurar el compromiso de las personas con las alternativas de acción priorizadas para el fortalecimiento de los medios de vida, así como el aporte de recursos locales para su ejecución.
- Promueve procesos de priorización con enfoque de equidad para que se pueda beneficiar al mayor número posible de personas.

### **Pasos para la aplicación:**

#### **Priorización de propuestas**

1. A cada color de tarjeta se le da un puntaje: **verde** vale 5 puntos; **celeste**, 3 puntos; y **amarilla**, 1 punto.
2. Se extrae el listado de todas las alternativas de acción propuestas durante la aplicación de la Herramienta 20 [FODA-MECA] o de la aplicación de la Herramienta 21 [FADA], según la que se eligió utilizar. Este listado se elabora sobre un pliego de cartulina o de papel.
3. Se leen en voz alta todas las acciones o alternativas resultantes del proceso del diagnóstico realizado previamente.
4. A cada participante se le entrega una tarjeta verde y se consulta a los asistentes cuál de las alternativas de acción que están en la lista anterior consideran que debe ejecutarse de inmediato, porque es la que vendría a resolver el problema más grave. Cada participante debe escribir en su tarjeta la alternativa que elija. Los facilitadores ayudan a aquellas personas que no pueden escribir.
5. Se recogen todas las tarjetas verdes y al lado de cada alternativa de acción se anota el número de votos, el cual se multiplica por el valor de la tarjeta [5 para las tarjetas verdes]. Por ejemplo: si se tienen diez tarjetas verdes para una alternativa, el puntaje sería  $[10*5] = 50$ .
6. En una segunda ronda se entrega a cada participante una tarjeta celeste y se le pide que anote su segunda alternativa más prometedor, la cual es importante ejecutar para resolver problemas graves, pero menos que el primero. De igual manera, los facilitadores ayudan a aquellas personas que no pueden escribir.
7. Se recogen las tarjetas celestes, se hace el conteo y se plasma en el listado el número de votos, que se multiplica por el valor de la tarjeta [3 para las tarjetas celestes]. Por

ejemplo: si se tienen nueve tarjetas celestes para una alternativa, el puntaje sería  $[9*3] = 27$ .

8. En una tercera ronda, se reparten las tarjetas amarillas y se pide a los participantes que anoten la tercera alternativa que resolvería otros problemas que afectan a la comunidad y que si se resuelven superarían muchas dificultades. De igual manera, los facilitadores ayudan a aquellas personas que no pueden escribir.
9. Se recogen las tarjetas amarillas, se hace el conteo y se plasma en la lista el número de votos, el cual se multiplica por el valor de la tarjeta [1 para las tarjetas amarillas]. Por ejemplo: si se tienen doce tarjetas amarillas para una alternativa, el puntaje sería  $[12*1] = 12$ .
10. Priorizar las alternativas, dando valor de uno a la que tiene mayor puntaje, y así sucesivamente. Cuando dos alternativas tienen igual valor, tienen igual jerarquía. A continuación se muestra un ejemplo donde se han sumado los puntajes totales y se han dado las prioridades.

No.	Alternativa	Tarjeta verde (5)	Tarjeta celeste (3)	Tarjeta amarilla (1)	Puntaje	Priorización
1	Camino	4/20	3/9	12/12	41	2
2	Agua	2/10	8/24	9/9	43	1

**Precauciones y comentarios:**

- Es importante que dentro del equipo facilitador se destinen dos personas para ayudarles a escribir en las tarjetas a los participantes que no puedan hacerlo.
- Se requieren dos cofacilitadores que apoyen la recolección y el conteo de votos.
- Los valores asignados a cada color de tarjeta están directamente relacionados con el nivel de importancia de los problemas. Así, a las problemáticas más graves [tarjetas verdes] se les da el valor más alto [5 puntos], y a las menos graves [tarjetas amarillas] se les asigna menor valor [1 punto].

- Los colores de las tarjetas son opcionales y por lo tanto, pueden variar de acuerdo con los recursos existentes, siempre que se respete la dinámica y la claridad del ejercicio: un valor diferente para cada color y tal como se explicó en el punto anterior.
- Algunos criterios que se pueden utilizar para identificar la alternativa prioritaria son: *¿qué alternativa beneficia a un mayor número de familias/personas/viviendas?, ¿para cuál alternativa la comunidad tiene más recursos disponibles para aportar?, ¿qué alternativa no requiere una gran inversión?, ¿cuál cuenta con varios actores que pueden aportar?, etc.*
- El número de votos por cada una de las tarjetas [verde, celeste y amarilla] debe ser igual a la cantidad de participantes. Si esto no ocurre hay que repetir el ejercicio, o consultar quien no participó y por qué, para fortalecer la democracia participativa.

## D. Herramienta de Planificación

### Herramienta 24

#### Análisis y Planificación de las Acciones Priorizadas



**Objetivo:** Facilitar un proceso inicial de planificación [actividades, tiempo y recursos por fuentes] donde se definan los alcances de cada una de las acciones priorizadas y se identifiquen los recursos y el compromiso requeridos y disponibles para su implementación, junto con la conformación de una “Comisión Motivadora de Cambio” para liderar, coordinar y facilitar las actividades acordadas.

- Utilidad:**
- Clasifica las acciones priorizadas entre aquellas que están relacionadas con **proyectos comunitarios que requieren de acción colectiva**, y aquellas relacionadas con la **generación y diversificación de ingresos**, lo cual determinará el proceso a seguir para su implementación, ya que tienen objetivos y características diferentes.
  - Ayuda a facilitar un proceso de concertación para planificar las acciones necesarias para lograr los objetivos priorizados, definir quiénes serán los responsables de estas actividades, el tiempo en que se espera completarlas, y los aportes de recursos por fuente para su implementación.
  - Establece una “Comisión Motivadora de Cambio” para responsabilizarse de darle seguimiento a la implementación del plan concertado.

#### **Pasos para la aplicación:**

1. Para facilitar la planificación, si el grupo de participantes es grande, se divide en grupos [puede ser por género, segmento de edad, nivel de bienestar o por el tipo de actividad a la que se dedica].
2. Para cada grupo se prepara un cuadro en un pliego de papel, con los siguientes encabezados:
  - Acción priorizada [viene de la aplicación de la Herramienta 22: Muñeca Planificadora o de la Herramienta 23: Planificación de Alternativas de Acción]
  - Tipo de acción

- Actividades a ejecutar
  - Recursos que pueden limitar la ejecución de esta actividad
  - Recursos que aportará la comunidad
  - Aportes de organizaciones de apoyo
  - Fecha en que se inicia la ejecución de la actividad
3. Se trabaja con los grupos y se va llenando la matriz. En la siguiente página se muestra un ejemplo de ésta.

***Pasos para conformar la Comisión Motivadora de Cambio:***

1. La Comisión Motivadora de Cambio representará a la comunidad, coordinará las actividades y le dará seguimiento al plan. Esta Comisión puede ser una que ya esté establecida en la comunidad. Si no existe, es necesario apoyar su conformación.
2. Para comenzar con este proceso de conformación, se les explican a los participantes las actividades que apoyará la Comisión Motivadora de Cambios, el tiempo que se necesitará por parte de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres que conforman esta comisión, así como los compromisos que deben asumir.
3. Para seleccionar a quienes conformarán la Comisión, se requiere facilitar un proceso de concertación de los criterios con los que deben cumplir sus integrantes. Para esto, los y las participantes proponen criterios, los cuales se irán escribiendo en un pliego de papel o cartulina si las demás personas los aprueban.
4. Con base en estos criterios concertados se reciben nominaciones, y si la persona nominada acepta, se escribe su nombre. Se le dan tres autoadhesivos a cada participante para hacer su votación, y las personas que tienen más votos son las que conformarán esta comisión.

***Precauciones y comentarios:***

- Es importante que durante la aplicación de la herramienta estén presentes las organizaciones que intervienen en la comunidad o el territorio en cuestión.
- Los recursos que la comunidad señale que está en capacidad de aportar para cada alternativa priorizada, deben ser corroborados in situ. Puede ser el mismo día, al finalizar la aplicación de esta herramienta, o se puede planificar otro día para reconocer estos recursos.

Acción priorizada	Tipo de acción	Actividades a ejecutar	Recursos que limitan su ejecución	Recursos que aportará la comunidad	Aportes de organizaciones externas	Fecha de iniciación
Construcción de pozo de agua	Proyecto de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización para la gestión comunitaria</li> <li>- Estudio básico de factibilidad</li> <li>- Legalización del terreno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización comunitaria</li> <li>- Recursos financieros y físicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Comisión Motivadora de Cambio establecida le dará seguimiento al proyecto</li> <li>- Los miembros de la comunidad aportarán mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Alcaldía aportará recursos financieros para el estudio de factibilidad, y facilitará el proceso de legalización del terreno</li> </ul>	Abril de 2011
Diversificar la producción de granos básicos a otras actividades que permitan mejorar los ingresos de las familias	Proyecto Productivo con Enfoque de Cadena de Valor	Sondeo participativo para identificar y evaluar oportunidades para la diversificación de los medios de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y asesoría para su ejecución</li> <li>- Recursos financieros para realizar las giras a los mercados y organizar los talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Comisión Motivadora de Cambio participará en el sondeo y luego en la retroalimentación de los resultados a los miembros de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un proyecto implementado por un organismo de cooperación dará la capacitación y asesoría</li> <li>- El Instituto de Desarrollo Rural del gobierno apoyará la participación en el sondeo de la Comisión Motivadora de Cambio</li> </ul>	Marzo de 2011



## Unidad 2

### Diseño e Implementación de Acciones para la Gestión de Proyectos Comunitarios

Una vez priorizadas y clasificadas las alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades y de las familias que las conforman, se procede a la implementación de dichas acciones, las cuales, como dijimos, pueden estar orientadas al **desarrollo de proyectos comunitarios que requieren acción colectiva** o a la **vinculación a cadenas de valor para la generación y diversificación de ingresos**. En esta unidad abordaremos las lecciones aprendidas en la facilitación e implementación de proyectos comunitarios a partir de la experiencia del *Programa de Fortalecimiento al Desarrollo Rural y Reducción de la Pobreza en los Departamentos de Boaco y Chontales* (FOMEVIDAS).

Para empezar, una vez que los actores de una comunidad o territorio han priorizado una acción concreta que requiere el diseño de proyectos comunitarios, tienen lugar tres etapas:

1. La elaboración participativa de los proyectos comunitarios
2. La ejecución de los proyectos
3. El seguimiento y la evaluación de los resultados de los proyectos

### **1. Elaboración participativa de proyectos comunitarios**

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.

El primer paso para la elaboración de los proyectos comunitarios priorizados es el de negociar y establecer los principios y el procedimiento para su formulación, a través de la cual se deben definir claramente las funciones y los límites de los facilitadores del proceso, así como de los diferentes actores de la comunidad o territorio.

Una consideración importante en la formulación de los proyectos comunitarios, siguiendo los principios fundamentales del enfoque de medios de vida sostenibles, es que la participación comunitaria es más que una fuente de información sobre el conocimiento local; las personas de las comunidades son las que definen el diseño de lo que quieren y se hacen responsables de los éxitos, fracasos y emprendimientos. Por lo tanto, el desarrollo de la acción comunitaria colectiva debe ser diseñado, definido, ejecutado y manejado por la misma comunidad. Las organizaciones que financian y facilitan estos procesos deben evitar intervenir en la definición y priorización de actividades a realizarse sólo por el hecho de tener el control sobre los recursos financieros.

Adicionalmente, es también fundamental establecer un proceso de fortalecimiento de las capacidades humanas y los recursos sociales desde el inicio, orientado a lograr cambios de actitud que garanticen la sostenibilidad social, económica, institucional y ambiental de las acciones. Esto es clave, ya que la experiencia muestra que las acciones de los proyectos normalmente se enfocan en la provisión de recursos físicos y financieros, lo cual no asegura la sostenibilidad de las acciones.

La elaboración participativa de los proyectos comunitarios es fundamental para lograr la apropiación de los mismos y fortalecer el sentido de corresponsabilidad entre los

diferentes actores participantes. Lograr esto requiere facilitar procesos con los miembros de las comunidades que permitan:

1. Acordar el alcance y el tiempo que tendrán estos proyectos
2. Definir las actividades que será necesario desarrollar
3. Negociar y establecer los roles que desempeñarán los diferentes actores sociales de la comunidad o el territorio
4. Establecer compromisos y acuerdos sobre la asignación de recursos humanos y financieros para su ejecución
5. Determinar la manera como se dará seguimiento a la ejecución de estos proyectos y los indicadores que se utilizarán para la evaluación de su gestión y desempeño

La principal consideración para la elaboración de los proyectos comunitarios es que éstos deben ser socialmente aceptados, económicamente rentables y ambientalmente sostenibles. Otras consideraciones importantes a tenerse en cuenta en el diseño de los proyectos comunitarios se listan a continuación:

#### *Sobre los actores sociales*

- Para mejorar la eficiencia de los proyectos y asegurar un mayor impacto de éstos es importante dividir el territorio, no necesariamente de acuerdo con su división política, pero sí buscando una división geográfica que permita trabajar con unidades geográficas más compactas con respecto a la dispersión de las familias en el territorio, así como la cohesión social.
- Si queremos ayudar a salir de la pobreza a las familias, es esencial involucrar a las mujeres en los proyectos por el papel central que éstas juegan en su implementación, pero sobre todo en la toma de decisión sobre el uso de los ingresos generados. Cuando se involucra a las mujeres y éstas participan en la toma de decisión sobre el uso de los recursos, éstos generalmente se revierten en la familia, mientras que un alto porcentaje de los hombres tiene todavía la concepción de que el producto económico de su trabajo es propiedad de él.
- También es importante vincular a las personas jóvenes en los proyectos, ya que por lo general ellas tienen una mayor disposición al cambio y un nivel de educación formal superior a la de sus padres, lo cual facilita desarrollar procesos de cambio para el desarrollo de las comunidades y los territorios. Por otro parte, cuando el talento y la energía de los jóvenes no se aprovecha y se potencia en el diseño e implementación de proyectos comunitarios, éstos se desmotivan y migran a las áreas urbanas en busca de oportunidades, o en ocasiones pueden incluso utilizar su talento y energía en actividades no deseables para el desarrollo humano y social de sus comunidades.

*Sobre el alcance y la duración de los proyectos*

- El número de proyectos que facilite una organización debe estar acorde a su capacidad institucional. Si se planifica la ejecución de un número de proyectos que está por encima de esta capacidad interna, entonces será importante formular una estrategia que permita el aprovechamiento de los recursos humanos y sociales existentes en el territorio para poder alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma.
- Como ya se expuso anteriormente, el enfoque de medios de vida se centra en las personas y los actores sociales de las comunidades y territorios, los cuales tienen características culturales y costumbres que los diferencian y que es importante tener en cuenta cuando se definen los alcances y la duración de los proyectos comunitarios. Los procesos de cambio requieren en muchos casos de cambios culturales que toman tiempo, y esto se debe tener en cuenta desde el diseño.

*Sobre la motivación y los catalizadores del cambio*

- Las personas están normalmente acostumbradas a realizar las cosas de la manera en que siempre lo han hecho y los cambios generan incertidumbre. Por lo tanto, el diseño de proyectos comunitarios debe incluir acciones que permitan visibilizar los beneficios potenciales de realizar cambios, establecer incentivos para motivar el cambio, y facilitar la experimentación para que las personas puedan convencerse de que el cambio vale la pena. Los procesos de cambio pueden motivarse desde fuera pero para que sean efectivos y sostenibles, deben generarse desde el interior de las comunidades y de sus organizaciones.
- Los proyectos de granos básicos tienen impacto directo en garantizar la seguridad alimentaria. También se ha demostrado que los cambios en el manejo de los sistemas de producción traen importantes beneficios para las familias, ya que esto permite generar excedentes para la comercialización, y por lo tanto, genera ingresos adicionales para las familias.
- Por otro lado, la diversificación hacia productos de mayor valor como las frutas o los productos forestales, tiene el potencial de generar ingresos importantes para las familias. Sin embargo, esto requiere al menos lo siguiente: (i) promover la siembra masiva y no la de dos o tres matas para generar los volúmenes necesarios para desarrollar canales de comercialización estables; (ii) estas actividades deben planificarse y ejecutarse según el ciclo de cosecha y normalmente requieren de al menos tres años para entrar en producción comercial, por lo que requieren tiempos

mayores que la duración tradicional de los proyectos y no se pueden ver cambios en el corto plazo; (iii) se debe asegurar que las familias productoras cuenten con el clima adecuado así como con las características agroclimáticas necesarias para la producción exitosa de estos nuevos productos, y (iv) sobretodo, se debe asegurar que exista mercado para estos productos.

#### Sobre el compromiso y la asignación de recursos

- El desarrollo de un proyecto con enfoque de medios de vida sostenibles requiere voluntad política clara para obtener resultados. Esto implica que todo el personal de las organizaciones involucradas [desde la misma gerencia] tenga una comprensión clara de los conceptos básicos y del enfoque, y que interiorice sus principios para que los proyectos que se formulen y las acciones que se ejecuten estén en línea con estos principios. Esto también implica la formación de los técnicos(as), promotores(as) y facilitadores(as), quienes deben comprender a profundidad los conceptos y el enfoque, así como contar con los conocimientos, las habilidades y actitudes para aplicar de manera adecuada las herramientas propuestas. Sólo esto asegurará que se logre un verdadero compromiso del recurso humano con las iniciativas que se desarrollen, así como la asignación de los recursos financieros necesarios para su implementación por parte de las organizaciones.
- Como parte de la elaboración de los proyectos comunitarios es importante realizar una valoración real de los aportes que harán las familias de las comunidades, así como las diferentes organizaciones de apoyo y cooperación [gubernamentales y no-gubernamentales] para la ejecución de un proyecto. De esta manera se visibilizan los aportes de la comunidad tanto en efectivo como en especie, así como del gobierno y los organismos de cooperación, para que las comunidades valoren la inversión que se está haciendo y se comprometan en sacar adelante en tiempo y forma las iniciativas propuestas.
- Los recursos y activos que se le entregan a la gente en ciertas ocasiones son poco coherentes con las condiciones de vida familiar. Por ejemplo, el material que se le entrega a una familia puede fortalecer los recursos físicos necesarios para la dinámica económica, pero la vivienda y los recursos para la alimentación de dicha familia siguen siendo subóptimos. Esta situación se debe en parte a las decisiones que toman las mismas familias, las cuales deben ser respetadas en el momento de planeación, pero es preciso que antes de la entrega de los recursos se realice un análisis por familia sobre la sostenibilidad que ésta le puede garantizar a los bienes, productos e insumos entregados.

## **2. Ejecución de los proyectos**

- Cuando abrimos la puerta a la participación hay que estar conscientes de que las leyes del Estado enmarcan la participación. La comunidad no puede decidirlo todo porque hay ciertas prescripciones de ley que sólo conocen los técnicos y sobre las cuales deben orientar el trabajo. Hay que combinar leyes y participación, pues se debe cumplir con las normas de licitación, las cuales establecen requisitos para la ejecución de proyectos. Por lo tanto, es necesario delimitar los niveles de participación: hasta dónde participa cada actor y en qué áreas puede participar.
- Cuando los proyectos son integrales, suelen endosar responsabilidades a los técnicos para las cuales ellos no tienen la pericia. Por ejemplo, un ingeniero agrónomo puede tener como responsabilidad darle seguimiento a un proyecto de construcción. Esto hace que en algunos proyectos no se alcance la calidad esperada en la ejecución. Por lo tanto, para proyectos integrales se deberían organizar equipos multidisciplinarios, al menos en la fase de ejecución.
- Las organizaciones que facilitan el desarrollo de proyectos comunitarios deben tener un rol proactivo y equilibrado; esto se logra estableciendo una buena planificación y organización del trabajo, así como una buena comunicación entre las organizaciones ejecutoras y los facilitadores, y entre los equipos de trabajo. Esto también requiere de un seguimiento oportuno y una evaluación periódica de los logros y las limitaciones, para realizar correcciones oportunas en la ejecución. Para esto es clave que todas las organizaciones involucradas trabajen de manera integrada y coordinada y sean corresponsables por los resultados y el manejo adecuado de los recursos.

### Empoderamiento

- En los procesos de desarrollo es importante aprender a articular el protagonismo de la población con el protagonismo del personal técnico. Ambas partes somos coprotagonistas y coejecutores, lo que implica articular el conocimiento práctico con el conocimiento técnico. Por eso, las decisiones deben ser compartidas para evitar frustraciones. Para que la gente pueda tomar buenas decisiones, el personal técnico debe facilitar y compartir información, y disponerla de una manera que las personas la puedan entender.
- Cuando las acciones no hacen parte de un proceso que se viene desarrollando, sino que corresponden a un proyecto puntual, existe una mayor dificultad para que la población reconozca el proyecto como propio. Esto se evidencia, por ejemplo, en la demanda por parte de la comunidad para que se le paguen los trabajos que realiza

para la ejecución del proyecto. Esto muestra que no se logró que las familias de las comunidades asumieran el proyecto como propio, sino que se vieran sólo como beneficiarias y no como coprotagonistas y dueñas del proyecto.

### **3. Seguimiento y evaluación de los resultados**

- Para medir el cambio y los beneficios obtenidos en la gente, se requiere de una línea base o un punto de partida. Los diagnósticos comunitarios y la encuesta de medios de vida [ver Módulo 2], si se realizan de manera apropiada y se analizan a profundidad, constituyen una importante herramienta de línea de base para medir los cambios e impactos en las familias y sus comunidades. Si estos diagnósticos y evaluaciones se realizan periódicamente, y se promueve una participación amplia, consciente y activa de los miembros de la comunidad, éstos serán una herramienta poderosa para dar seguimiento y evaluar los resultados de los proyectos.
- Las auditorías sociales son una herramienta importante de seguimiento pero requieren de diálogo y aportes propositivos y constructivos. Cuando se dan problemas en la ejecución de los proyectos comunitarios es importante reconocerlos y exponerlos con los miembros de la comunidad a tiempo, explicando claramente lo sucedido, así como los efectos de la situación, y ofrecer posibles alternativas de solución para llegar a un consenso. Los problemas siempre existen pero lo importante es la transparencia en el manejo de éstos y la búsqueda de consenso con la gente.
- La sostenibilidad de las infraestructuras no depende simplemente de que la población las use. La comunidad debe organizarse para darles el mantenimiento correcto, recoger los fondos que sean necesarios, manejarlos con transparencia y legalizar el terreno y la infraestructura para evitar el deterioro y la apropiación individual de los bienes colectivos.
- El empoderamiento comunitario es costoso y requiere tiempo. El Enfoque de Medios Vida busca generar desarrollo a partir de procesos de cambio en la manera de ver y ejecutar acciones, donde las personas son el eje fundamental; sin embargo, las personas requieren tiempo para asumir con propiedad un proyecto y tener la capacidad de manejar las dificultades y los logros de los mismos.



## Unidad 3

### Diseño e Implementación de Acciones para la Vinculación Sostenible a Cadenas de Valor

Como se mencionó en la Unidad 2, las alternativas de acción para el fortalecimiento de los medios de vida de las comunidades y de las familias que las conforman, pueden estar orientadas al **desarrollo de proyectos comunitarios que requieren acción colectiva** o a la **vinculación a cadenas de valor para la generación y diversificación de ingresos**. En esta unidad abordaremos una propuesta metodológica para articular el enfoque de medios de vida con el enfoque de cadenas de valor.

Como se muestra en la siguiente figura, esta propuesta 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.



**Identificación y Evaluación de Oportunidades para Desarrollar Rubros y Mercados**



**Priorización de Cadenas y Concertación de Acciones Estratégicas**



**Fortalecimiento de Procesos Organizativos para la Vinculación Incluyente a Cadenas de Valor**

Sin embargo, antes de desarrollar estos tres pasos metodológicos es importante tener claridad sobre los conceptos de cadena productiva y cadena de valor, los cuales definimos a continuación con base en las definiciones dadas por Gottret (2010).

### **Cadena Productiva**



Como se muestra en la ilustración anterior, el concepto de cadena productiva se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo [eslabones de la cadena] que realizan diferentes actores [individuos u organizaciones formales o informales].

Estos actores 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.

El que un determinado producto esté disponible en el mercado, indica que existe una cadena productiva en la que participan una serie de actores para llevar ese producto desde la provisión de insumos y los procesos de producción, hasta el punto de venta donde lo adquiere el consumidor final. Por lo tanto, las cadenas productivas existen.

### **Cadena de Valor**

El concepto de cadena de valor parte de la definición de cadena productiva, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y de las relaciones entre los actores que participan en ésta.

En la siguiente figura se enumeran las principales características que diferencian una cadena de valor de una cadena productiva.

1. Está orientada por la demanda y la sostenibilidad, y los actores tienen visión de largo plazo.
2. Enfocada en la agregación de valor por calidad, diferenciación, manejo pos-cosecha.
3. Procesos organizativos fortalecidos y alianzas estratégicas consolidadas.
4. Confianza y cooperación entre los actores de la cadena (directos e indirectos), y por lo tanto, compromiso.
5. Flujo pertinente, relevante y oportuno de información, y transparencia en las relaciones.

## **Articulación del Enfoque de Medios de Vida Sostenibles con el Enfoque de Cadenas de Valor**

A partir de las características de una cadena de valor, a continuación se proponen los dos principales mecanismos para la articulación del enfoque de medios de vida sostenibles con el enfoque de cadena de valor.

### ***Orientación de Mercado***

Las cadenas de valor son cadenas que están orientadas por la demanda, es decir, que responden a gustos y preferencias de los consumidores en los mercados locales, nacionales o internacionales, y buscan la competitividad sistémica de la cadena mediante la agregación de valor por calidad y diferenciación.

Es por esto que la propuesta metodológica incluye la identificación y evaluación de oportunidades de mercado para desarrollar diferentes rubros, y con base en esto, la priorización de las cadenas de valor a desarrollar con las comunidades en el territorio.

Cuando se diseñan proyectos con el enfoque de medios de vida, lo normal es que se pasa directamente de los diagnósticos participativos comunitarios al planteamiento de alternativas de acción. De esta manera las alternativas de acción se plantean con base en el análisis de la situación de la comunidad y su problemática. Por otro lado, si bien se utiliza el análisis FODA en el cual se identifican oportunidades y amenazas que están relacionadas con el ambiente externo de las comunidades y el territorio, éstas se establecen con base en un conocimiento limitado de lo que ocurre fuera del ámbito de ellos.

La vinculación del enfoque de cadena de valor con el enfoque de medios de vida sostenibles, requiere incorporar en el diseño y la ejecución de las iniciativas, acciones para facilitar la gestión de información sobre tendencias y oportunidades en los mercados locales, nacionales, regionales e internacionales. A partir de esto se busca que los actores sociales de las comunidades y el territorio, identifiquen, revisen y evalúen oportunidades existentes que se presentan en las cadenas en las que están participando actualmente [las cuales presenten oportunidades para intensificar, expandir y/o especializar los medios de vida], así como nuevas oportunidades en cadenas alternativas o nuevas [las cuales ofrezcan oportunidades para la diversificación de los medios de vida].

Con esto se busca fortalecer las estrategias de intensificación/expansión y de diversificación/especialización de los medios de vida, a la vez que se desincentivan las estrategias de migración temporal y permanente.

### ***Fortalecimiento de los Procesos Organizativos y las Relaciones entre los Actores***

Al igual que el enfoque de medios de vida sostenibles, el enfoque de cadena de valor está centrado en los actores sociales que desarrollan diferentes funciones para que los distintos productos lleguen al consumidor final. Por lo tanto, las cadenas de valor también buscan la competitividad sistémica de la cadena por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo, las cuales permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

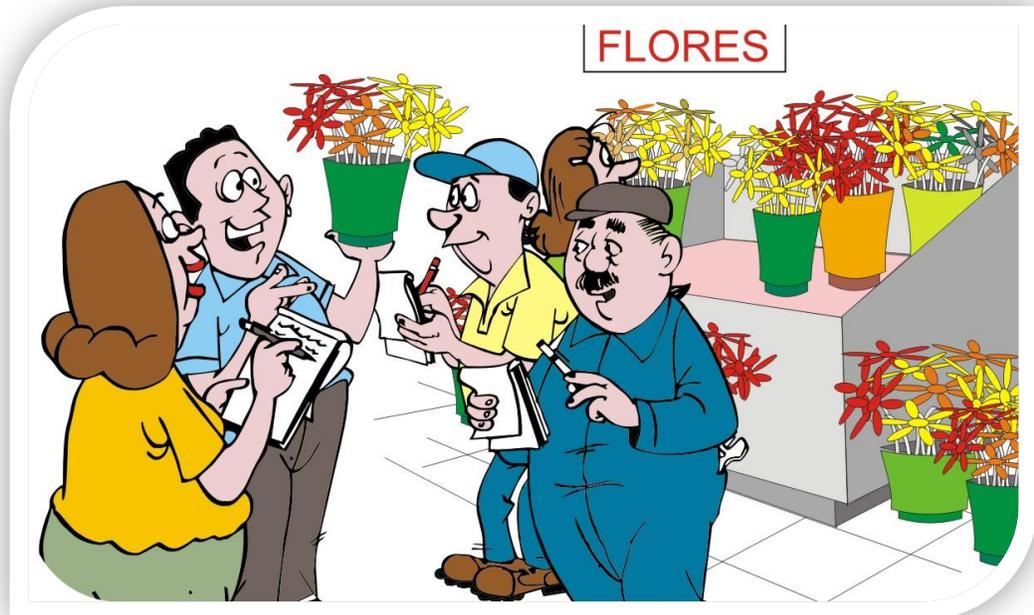
Por lo tanto, el desarrollo de cadenas de valor requiere que los actores de la cadena cedan y cooperen para alcanzar un nivel funcional de compromiso, el cual permita desarrollar procesos de colaboración estratégica entre éstos para su mutuo beneficio. Este nivel de cooperación se da a partir de la definición de normas, estándares y reglas, y su cumplimiento, dado que los actores reconocen su interdependencia.

De tal forma, la propuesta metodológica se enfoca en el fortalecimiento de procesos organizativos para la vinculación efectiva de las familias productoras de las comunidades y el territorio a cadenas de valor, como condición para el desarrollo de cadenas de valor que incluyan a los productores de pequeña escala y con menor acceso a recursos.

Cuando se diseñan proyectos con enfoque de cadena de valor, la práctica común es identificar las organizaciones de productores y productoras que ya existen en una comunidad o territorio, y trabajar con ellas. Esto automáticamente excluye a los productores y productoras de pequeña escala no organizados y con menor acceso a recursos. Por lo tanto, la vinculación del enfoque de cadenas de valor con el enfoque de medios de vida sostenibles, requiere darle prioridad a las acciones de promoción y fortalecimiento de procesos organizativos en las comunidades y el territorio.

## Paso 1:

### Identificación y evaluación de oportunidades de mercado



Para desarrollar este paso metodológico existen guías metodológicas ya desarrolladas y validadas que se pueden consultar (ej. Ostertag 1999; Ostertag *et al.* 2007; Rivera y Ostertag 2007), razón por la cual en este manual no se desarrolla este paso en profundidad. Sin embargo, a continuación se detalla la herramienta básica para desarrollar procesos participativos de identificación y evaluación de oportunidades de mercado.

Ésta es la única herramienta de la presente Guía Metodológica en la que se sugiere la contratación de un consultor externo especializado para guiar y facilitar el proceso, ya que éste requiere realizar giras de mercado con un equipo conformado por miembros de las comunidades y el territorio. Esto implica:

- (i) La capacitación en conceptos básicos de mercado a este equipo
- (ii) La organización de toda la logística para desarrollar las giras en las que se realizarán los sondeos rápidos y abiertos de mercado
- (iii) El apoyo al equipo en el procesamiento y análisis de la información recopilada.

## Herramienta 25

### Identificación y Evaluación Participativa de Oportunidades de Mercado



**Objetivos:** 1. Identificar oportunidades en los mercados locales, nacionales e internacionales para la comercialización de productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que se producen tradicionalmente o que se puedan producir en una comunidad o territorio.

2. Analizar las oportunidades de mercado identificadas para priorizar aquellas que son las más apropiadas según los recursos con que se cuenta, y las capacidades de las mujeres y hombres de la comunidad/territorio.

**Utilidad:** - Es un paso esencial para identificar los rubros y mercados en los que se podría enfocar el fomento productivo y económico de las comunidades y el territorio para intensificar/expandir y diversificar/especializar la producción agropecuaria. Todo esto con base en la demanda del mercado por estos rubros, y el potencial agroecológico del territorio para su producción comercial.

#### **Pasos para la aplicación:**

1. Antes de iniciar con este proceso es importante capacitar a la Comisión Motivadora de Cambio, la cual fue conformada durante el *Taller de Análisis y Planificación de las Acciones Priorizadas* [Herramienta 24], en conceptos básicos de mercado. Esta capacitación debe lograr que las personas que formarán parte del equipo que participará en la identificación y evaluación de oportunidades de mercado:
  - (i) Tenga una comprensión básica de las 4 P del mercado: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
  - (ii) Reflexione sobre los procesos de negociación y transacción en los mercados, y las dificultades que pueden enfrentarse en este proceso.
  - (iii) Conozca la metodología que se utilizará en las giras de mercado para identificar oportunidades de mercado.
2. Una vez que se capacita a los miembros de la Comisión Motivadora de Cambio que participarán en el proceso, el siguiente paso consiste en prepararse para participar en las giras de mercado y realizar el sondeo rápido de oportunidades de mercado. Para esto se retoma el *análisis del potencial productivo de la comunidad y de las estrategias que poseen los miembros de las comunidades y el territorio para*

*desarrollar sus medios de vida* [Herramienta 19], lo cual es un insumo importante para enfocar los sondeos de mercado hacia los productos que ya se producen en la zona con diferentes fines [principalmente para el mercado, principalmente para autoconsumo, productos importantes por los volúmenes producidos, productos importantes por los ingresos que generan, productos que ya no se producen pero que antes se produjeron y podrían volverse a sembrar, o productos que se tiene interés en incorporar a los sistema de producción]. A partir de esto se diseñan los formatos para la recolección de información.

A continuación a modo de ejemplo se presentan algunas preguntas que se pueden incluir en las guías para las entrevistas:

- ¿Cuáles productos se están vendiendo?
- ¿Cuál es el precio y la forma de pago?
- ¿Cuáles tienen mayor demanda?
- ¿Qué cantidad se demanda?, ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué características debe tener el producto?
- ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
- ¿Quiénes son los contactos para negociar el producto?
- ¿Quiénes son los proveedores actuales?

3. Se realizan las giras de mercado donde se pueden visitar y entrevistar, entre otros, a:

- Intermediarios y mayoristas
- Mercados de mayoreo
- Pulperías
- Supermercados
- Agroindustrias
- Exportadores
- Otras industrias

4. Una vez finalizadas las giras de mercado, la Comisión Motivadora de Cambio, junto con el equipo facilitador y el consultor contratado, se reúnen para procesar y analizar la información recolectada. A continuación se incluye una guía de preguntas que pueden utilizarse para realizar este análisis con cada uno de los rubros evaluados:

- ¿Existe demanda en el mercado?
- ¿Se puede producir en la comunidad?
- ¿Hay conocimiento para producir el rubro en la comunidad?
- ¿Existen condiciones agroecológicas para este rubro?
- ¿Generaría empleo en la comunidad?
- ¿Es un rubro que permite involucrar activamente a las mujeres?

5. A partir de este análisis que se realiza para cada uno de los rubros, se hace una primera priorización, la cual se puede organizar en la siguiente matriz:

Productos	Prioridad	Opción de Mercado 1	Opción de Mercado 2	Opción de Mercado 3	Opción de Mercado 4
Miel	1	Tienda de Medicina Verde	Naturaleza	Restaurante Ola Verde y Clusa	Tienda de Clusa
Frijol	2				
Tomate	3				
Piña	4				
Maíz	5				

6. Finalmente, es importante documentar detalladamente todos los resultados obtenidos en las giras y sondeos de mercado.

**Precauciones y comentarios:**

- Si las personas que facilitan la implementación de este paso metodológico no son expertos en mercadeo o no tienen contactos en el mercado para organizar las giras con la Comisión Motivadora de Cambio, es importante contratar a un consultor especializado para facilitar y asesorar la preparación de la giras de mercado, la realización de estas giras y el análisis de los resultados obtenidos. Sin embargo, él debe ser sólo asesor y facilitador, ya que el trabajo lo debe realizar el equipo del territorio conformado con este fin.
- La preparación de la logística para las giras de mercado es un aspecto que requiere planificación y organización, por eso debe ser realizada por una persona experta en mercados y que tenga los contactos en éstos para lograr que ellos atiendan al equipo conformado para realizar las giras. Se debe tener mucho cuidado de no improvisar.

- Se debe tener cuidado de eliminar en la primera priorización de opciones sólo aquellos productos que definitivamente no tienen una buena demanda en el mercado o que no se pueden producir en la zona, para quedarse con un buen número de alternativas que se puedan retomar en el siguiente paso.
- Las giras de mercado son el paso metodológico que requiere mayores recursos y difícilmente podría repetirse en un mismo año. Por lo tanto, la preparación, planificación y organización de todo el proceso es sumamente importante.

## Paso 2:

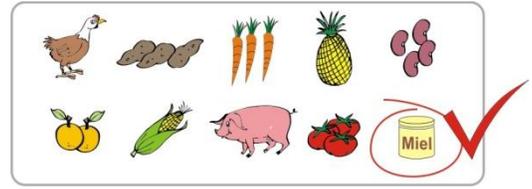
### Priorización de Cadenas y Concertación de Acciones Estratégicas



No entraremos a profundidad en las metodologías para el análisis y fomento de cadenas de valor ya que existe una serie de propuestas metodológicas, y sus respectivos manuales, desarrollados con este fin por varios autores (Bernet *et al.* 2006; Gottret 2010; Gottret y Lundy 2008; Gottret y Lundy 2006; GTZ 2007; Lundy *et al.* 2004; Van der Heyden *et al.* 2004; Salazar y van der Heyden 2004).

## Herramienta 26

### Priorización de Cadenas



- Objetivos:**
1. Desarrollar un proceso participativo de priorización y selección de un portafolio de cadenas para promover en las comunidades de un territorio, con base en un grupo de criterios concertados por el colectivo.
  2. Identificar los recursos y capacidades con los que se cuenta para desarrollar las cadenas priorizadas, y reconocer aquellas que necesitan ser reforzadas, para, con base en esto, realizar una apuesta concertada para el desarrollo económico de las comunidades y el territorio.

**Utilidad:** - Es un paso esencial para priorizar los rubros y mercados en los que se enfocará el fomento productivo y económico de las comunidades y el territorio para intensificar/expandir y diversificar/especializar la producción agropecuaria, con base en un grupo de criterios definidos y concertados por el colectivo, los cuales incluyen la factibilidad de mercado, productiva, económica, ambiental y social.

#### **Pasos para la aplicación:**

#### **Preparación**

1. Con base en el sondeo de mercado realizado en la fase anterior [Herramienta 25] y para los rubros preseleccionados, se preparan fichas con información clave sobre estos rubros, que debe permitirles a las familias seleccionar los de mayor interés. Esta información también debe permitir al menos evaluar la factibilidad comercial, agroecológica y financiera de los rubros seleccionados, así como su nivel de riesgo comercial y productivo. Para evaluar el riesgo comercial se puede incluir la variabilidad histórica y estacional de los precios, y para evaluar el riesgo productivo se puede incluir información sobre la susceptibilidad/resistencia a plagas y/o a sequía o inundaciones.
2. Estas fichas se pueden imprimir en pósteres, como se muestra en la siguiente figura, pero también en tarjetas que se pueden entregar a las personas que participan en los talleres:

Póster

# MARACUYA

## La Oportunidad

**Vender maracuya en los mercados abiertos y en supermercados**

**¿Que requisitos tiene este mercado?**  
En buen estado, color amarillo encendido, tamaño medio, venta por docenas.

**¿Que maracuya demanda este mercado?**  
Sims color amarillo a anaranjado  
Floricarpi color rojizo o rosado

**Demanda nacional**  
38% Hogares

**Demanda regional**  
35% Hogares

## El Cultivo

**¿Cuándo sembrar estas variedades?**  
Inicio de lluvia, con riego se puede todo el año

**¿Cual es la temperatura necesaria?**  
23 a 25 °C

**¿Cual es el tipo de suelo necesario?**  
Arcillosos con profundidad mínima de 60 cm. Buen drenaje y de fertilidad media alta.

**¿Cuanta agua requiere el cultivo ?**  
800 a 1750 mm/año, 80 mm/mes

**¿Que necesito para un buen mantenimiento?**  
Aplicacion 18-46-0  
Fertilizacion con Nitrógeno, Fósforo y Potasio

**Familias que cultivan en la comunidad**  
Area promedio 0,1 mz



## Ingresos Potenciales

Costo total	C\$ 15.600 /mz
Rendimiento	47.857-106.500 frutos/manzana/ciclo
Precio promedio	C\$ 35/100 frutas

*Costo por 100 = 36.4 / 13.3*  
*INGRESO POR 100 = 7.45 = 21.7*  
*INGRESO POR MZ/CICLO = 44 X 23.110 = 1016.6*

## Inversion Necesaria

Inversion inicial	C\$28,230 /mz	Ciclo de cultivo	2,5 a 3 años
Inversion por ciclo de cultivo	C\$ 6,196/mz		

**Tiempo para recuperar inversion**  
Segundo año de producción, *RENDIMIENTO PARA RECUPERAR LA INVERSIÓN 47.590/mz*



**Nombre comun**  
Maracuya

**Altura**  
Variedad Sims 1300 mm  
Variedad Floricarpa 700 mm

**Nombre comun**  
Maracuya

**Altura**  
Variedad Sims 1300 mm  
Variedad Floricarpa 700 mm

Tarjeta

<b>Nombre común:</b> Abejas	<b>Nombre científico:</b> Aphis mellifera	<b>Factibilidad Financiera</b>
		<b>Período máximo entre cosecha y cosecha:</b> 1 año.
		<b>Número de colmenas rentables por apiario:</b> 25
		<b>Costo de colmena:</b> \$120.00/ Unidad
		<b>Costos Alimentación y manejo:</b> \$ 20.00/colmena por año
		<b>Factibilidad de Mercado</b>
<p>Proyecto Innovación, Medios de Vida</p>  <p>Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>		<b>Tipo de mercado:</b> Nacional y Exportación <b>A nivel nacional:</b> Fragmentado y a Granel. A granel se vende a exportadores como INCEMAN y MIEL DE BOSQUE, así como a fragmentadores como Naturaleza, ISNAYA, BRIOMOL.
		<b>Productos demandados:</b> Miel, Polen, cera y propóleos
		<b>Precio promedio de la Miel pagado por el mercado en los últimos dos años:</b> \$ 2.25 por Kg
		<b>Presentación del producto para el mercado:</b> Botellas, Bidones y Barriles

3. Para la realización de los talleres, se montan mesas de trabajo en diferentes áreas del lugar donde se realizarán [escuela, centro comunal]. El número de mesas puede ser el mismo número de productos, o se pueden poner dos productos por mesa.
4. A cada mesa se le asigna un facilitador y un cofacilitador, el primero para orientar el trabajo y moderar las discusiones y el segundo para tomar notas. Adicionalmente, se invitan técnicos expertos en los cultivos preseleccionados y se les ubica en las mesas de acuerdo con su experiencia.

### Convocatoria

5. El siguiente paso consiste en realizar talleres en las comunidades. Para esto es importante ponerse de acuerdo con la comunidad sobre el día más indicado para que haya una participación amplia de ella [hombres, mujeres, jóvenes, adultos]. Se aclara que se trabajará un día completo en este análisis y que la convocatoria debe ser abierta. Esto es importante para que participen todos y todas los que estén interesados en participar de la iniciativa y así promover procesos incluyentes. Por eso es importante asegurarse que los talleres se realizan en un horario en el que todos y todas pueden participar, que se establecen los incentivos para esta participación, y que las invitaciones se difunden ampliamente.

### Facilitación de los Talleres de Selección de los Productos

6. Se inicia con una reunión en plenaria en la que se da la bienvenida a los y las participantes y se les dan las gracias por su presencia. Luego se presentan los objetivos del taller, explicando todo el trabajo que se realizará en el día, y enfatizando la importancia de una amplia representación y participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres de la comunidad, y su intervención consciente y activa en el proceso.
7. Se divide a los participantes en grupos [el número de grupos debe ser igual al número de mesas de productos que se tengan preparadas], separando a las mujeres de los hombres, y si se ve conveniente, organizando aparte a los jóvenes [un grupo o dos, de acuerdo con el número de ellos que llegue al taller]. Esto es importante para promover una participación libre y activa de las mujeres y las personas jóvenes.
8. Estos grupos irán rotando por mesas preparadas, en las cuales se iniciará para cada grupo con una presentación sobre el producto, la cual será realizada por el técnico experto en ese producto, utilizando el póster preparado con antelación. Una vez terminada esta presentación, se realiza la siguiente pregunta al grupo:

**Dada la información presentada sobre el rubro,  
¿Cuáles sería los factores clave para tener éxito con este rubro?**

*El cofacilitador apunta las respuestas en un pliego de papel pegado en la pared.*

9. Una vez escritos y concertados estos factores clave de éxito y puestos a la vista de los participantes, el facilitador realizará las siguientes preguntas orientadoras:
- ¿Con qué recursos, capacidades y habilidades contamos para desarrollar este rubro en nuestras comunidades?
  - ¿Qué recursos, capacidades y habilidades nos hacen falta?
10. El cofacilitador consigna los resultados de esta discusión en la siguiente matriz:

Recursos	¿Con qué capacidades contamos?	¿Qué nos falta?
<b>Humanos</b> (conocimientos y experiencia)		
<b>Sociales</b> (organización y alianzas)		
<b>Naturales</b> (agua, suelo y clima)		
<b>Físicos</b> (bodegas, herramientas, silos y caminos)		
<b>Financieros</b> (dinero e inversiones)		

11. Luego se pide a los y las participantes que están interesados en promover el rubro, que levanten la mano y argumenten el por qué les parece que es una buena opción para las familias de la comunidad. De igual manera, se pregunta a los que no están interesados por qué no les parece una buena opción.

12. Estos resultados se consignan en la siguiente matriz:

Razones para Seleccionar el Rubro	Razones para no Seleccionar el Rubro

13. Una vez que todos los grupos han pasado por todas las mesas, se suman los votos y se anotan los rubros con el mayor número de votos en pliegos de papel, para que las personas o familias interesadas en trabajar en esos rubros se anoten en ellos.

14. Los facilitadores resumen lo trabajado en el taller y concluyen.

**Precauciones y comentarios:**

- La preparación de las fichas de los productos es un insumo muy importante para el taller de selección y priorización de rubros. Estas fichas deben incluir toda la información necesaria, asegurándose que dicha información es válida y representativa para las comunidades y el territorio en el que se está trabajando. Dentro de esto se deben incluir indicadores que permitan evaluar la factibilidad comercial, agroecológica, financiera, social y ambiental de los rubros, pero también el nivel de riesgo que deben asumir las familias que deciden trabajar con ese producto o rubro.
- Tanto los técnicos expertos invitados, como los facilitadores y cofacilitadores deben presentar la información de manera objetiva y evitar al máximo opinar sobre los rubros, influenciando su selección o rechazo.

## Paso 3:

### Fortalecimiento de Procesos Organizativos



La vinculación incluyente y efectiva de productores y productoras rurales de pequeña escala a cadenas de valor, tiene como precondition que éstos estén organizados. La organización tiene una serie de beneficios que se pueden visibilizar, como:

- **Lograr economías de escala:** esto se refiere a que los productores y productoras organizados(as) pueden comprar conjuntamente insumos, trasportar en un mismo vehículo su producción, o negociar todas su producción en bloque, lo cual reduce sus costos o les permite obtener mejores precios en el mercado.
- **Reducir los costos de transacción:** el costo de negociar un volumen pequeño es el mismo que el de negociar un volumen mayor. Por lo tanto, si los productores pueden negociar sus productos de manera colectiva, los costos de transacción por unidad de producto comercializado se reducen significativamente, pero esto también les permite realizar una mejor gestión de sus procesos de comercialización.

- **Mejorar el control de calidad:** los productores y productoras pueden ponerse de acuerdo en las variedades a sembrar, la forma de cultivar, y sobre el manejo pos cosecha de su producción, de manera que puedan homogeneizar la calidad de sus productos o certificarlos, lo cual les permite acceder a mercados diferenciados que ofrecen mejores precios y/o condiciones de compra, y pueden mejorar su poder de negociación en el mercado.
- **Generar incentivos para aumentar la producción y la productividad:** si los productores y productoras pueden vender con mayor facilidad sus productos y negociar mejores precios, se sentirán motivados para intensificar o expandir sus cultivos para aumentar su producción, lo cual les generará un mayor ingreso.
- **Mejorar el acceso a servicios financieros:** las instituciones financieras prefieren prestarle dinero a grupos de productores y productoras ya que se reducen sustancialmente los costos de entregar y recobrar la cartera de crédito, y esto les permite realizar una sola transacción por un monto mayor de crédito, en lugar de realizar muchas transacciones por montos pequeños.
- **Lograr un mayor acceso a servicios técnicos y empresariales:** de igual manera, los prestadores de servicios técnicos y empresariales, tanto gubernamentales como no-gubernamentales, prefieren trabajar con grupos de productores y productoras, ya que esto reduce los costos de ofrecer servicios de extensión y capacitación, llegar a un mayor número de clientes y facilitar la planificación de las actividades.
- **Acceder a equipos, maquinaria e infraestructura productiva:** los productores y productoras organizados pueden juntar sus recursos y acceder a infraestructura productiva que no podrían individualmente.
- **Lograr una mayor incidencia:** una organización fortalecida puede constituirse en un mecanismo de seguridad social para sus socios y socias, y también darles voz para la incidencia en políticas que pueden afectarlos positiva o negativamente.

Pero aún más importante que todo lo mencionado anteriormente, los procesos organizativos pueden considerarse como un modelo alternativo de desarrollo que busca ser más incluyente y contribuir al desarrollo humano y social de las personas.

Los procesos organizativos sustentan y dan sentido a las empresas asociativas rurales, y se refieren al conjunto de prácticas organizativas que los socios y socias de una organización desarrollan de manera coordinada, enmarcados en la visión, las metas y los objetivos definidos de manera concertada por el colectivo. Por lo tanto, la vinculación

del enfoque de medios de vida sostenibles con el de cadenas de valor requiere invertir en la promoción y el fortalecimiento de procesos organizativos si busca vincular a cadenas de valor a la población más vulnerable y con menos recursos.

Estos procesos deben permitir a los grupos sociales que deciden emprenderlos y a los individuos que los constituyen, alcanzar mayores niveles de desarrollo humano y social que contribuyan a un desarrollo incluyente y sostenible de sus comunidades. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los procesos organizativos son complejos e involucran personas y sus relaciones sociales; por lo tanto, tienen sus propios tiempos y no necesariamente se enmarcan en los tiempos de los proyectos y programas de desarrollo. El rol de los programas y proyectos de desarrollo es facilitar y apoyar estos procesos.



## Referencias

- Bebbington, A. (1999) 'Capitals and Capabilities: A Framework for Analyzing Peasant Viability, Rural Livelihoods and Poverty', *World Development* 27(12):2021-44.
- Bernet, T.; Thiele G.; y Zschocke, T. (2006). 'Participatory Market Chain Approach (PMCA)' User Guide. Lima, Perú: CIP, 167 p.
- Carney, D. (1999) 'Approaches to Sustainable Livelihoods for the Rural Poor', ODI Poverty Briefing. London: Overseas Development Institute.
- Chambers, R. and G. Conway (1992) 'Sustainable Rural Livelihoods: Practical Concepts for the 21st Century', IDS Discussion Paper 296. Brighton: Institute of Development Studies.
- DFID – Department for International Development (1999) 'Livelihoods: guidance sheets'. Available online: [http://www.livelihoods.org/info/info\\_guidancesheets.html](http://www.livelihoods.org/info/info_guidancesheets.html) (Consulted May 12, 2006)
- DFID – Department for International Development (1999) 'Hojas Orientativas sobre los Medios de Vida Sostenibles'. Disponible en línea: <http://community.eldis.org/.59c21877/SP-GS1.pdf> (Consultado Febrero 28, 2011)
- Gottret, M.V. (2010). 'Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales'. Serie de Guías Metodológicas para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales No. 2. Turrialba, Costa Rica: CATIE, 60 p.
- Gottret, M.V. (2007) 'Rural Innovation and smallholders' livelihoods: Modes of Intervention in Hillside Communities of Latin America', PHD Thesis. Institute of Social Studies.
- Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2008). 'Planificación Estratégica en Cadenas Productivas Agro-Empresariales'. Manual Práctico de la Cooperación para el Desarrollo Económico Territorial. Santiago, Chile: GTZ, Chile Emprende y GFA Chile Consultores. Cali, Colombia: CIAT, 238 p.
- Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2007). 'Gestión de Cadenas Productivas'. Serie de Metodologías para el Desarrollo Empresarial Rural. Cali, Colombia: CIAT, 169 p.

Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2006). 'Gestión Público-Privada de Cadenas Productivas Agro-empresariales'. Módulo del Diplomado de Desarrollo Empresarial Rural CATIE-CIAT. Cali, Colombia: CIAT, 338 p.

GTZ (2006). 'ValueLinks: Metodología para el Fomento de Cadenas de Valor'.

Hindess, B. (1986) 'Actors and Social Relations', in M.I. Wadell and S.P. Turner (eds), *Sociological Theory in Transition*, pp 113-126 Boston: Allen and Unwin.

Leach, M., R. Mearns and I. Scoones (1999) 'Environmental Entitlements: Dynamics and Institutions in Community-Based Natural Resource Management', *World Development* 27(2): 225-47.

Long, N. (1992) 'Battlefields of Knowledge: The Interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development'. London: Routledge.

Lundy, M.; Gottret, M.V.; Cifuentes, W.; Ostertag, C.F.; y Best, R. (2004) Diseño de 'Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala'. Cali, Colombia: CIAT, 78 p.

Myaltil- Hirvonen, Outi (2009) 'Guía para la Elaboración de un Diagnóstico Rural Rápido Participativo (DRRP) y un Taller de Devolución'. Nicaragua: Programa FOMEVIDAS – Instituto de Desarrollo Rural.

North, D.C. (1995) 'The New Institutional Economics and Third World Development', in J. Harriss, J. Hunter and C.M. Lewis (eds), *The New Institutional Economics and Third World Development*, pp. 17-26. London: Routledge.

Ostertag, C. F. (1999) 'Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales'. Serie: Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales. Cali, Colombia: CIAT, 191 p.

Ostertag, C. F.; Lundy, M.; Gottret, M.V.; Best, R; and Ferris, S. (2007) 'Identifying Market Opportunities for Rural Smallholder Producers'. Cali, Colombia: CIAT publication no. 353; CIAT Rural Agroenterprise Development. Good Practice Guide 3, 110 p.

Rivera, S.; y Ostertag, C. F. (2007) 'Guía para planear y ejecutar giras de mercado con pequeños productores rurales'. Cali, Colombia: CIAT, 46 p.

Salazar, M.; van der Heyden, D. 2004. 'Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local'. Lima, Perú: SNV.

Scoones, I. (1998) 'Sustainable Rural Livelihoods: a Framework for Analysis', IDS Working Paper No. 72. Brighton: Institute of Development Studies.

Sen, A. (1999) 'Development as Freedom'. New York: Anchor Books.

Stoian, D., Gutierrez, I., y Piniero, M. con contribuciones de Prins, K., Alpizar, F., Corrales, O.M., y Velásquez, A. (2007). 'CATIE's Approach to Rural Poverty Reduction', Discussion Paper. CATIE.

Van der Heyden, D.; Camacho, P.; Salazar, M.; Marlin, C.; Viteri, C.; Annemieke, B.; Renou, C. y Garcia, M. (2004). 'Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas'. CICDA, Intercooperación y SNV, Quito, Ecuador.

---

**Edición, Diseño y Diagramación:**  
**Dibujos:**

Érika Eliana Mosquera  
Jorge Enrique Gutiérrez (Harry)

---



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional

*El Pueblo, Presidente!*

2010 :  
AÑO DE LA  
SOLIDARIDAD  
*Upra Nicaragua Libre!*



EMBAJADA DE FINLANDIA  
MANAGUA

**IDR**  
INSTITUTO DE  
DESARROLLO RURAL



Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo