

CARE Nicaragua en la Alianza

Por Álvaro Ponce

CARE Internacional es una organización que trabaja para erradicar la pobreza y actuar en casos de emergencia. Su misión es contribuir al fortalecimiento y el empoderamiento de los actores sociales en la lucha contra la pobreza a través de alianzas y trabajo en asocio. En 1966, CARE inició sus acciones en Nicaragua desarrollando programas en los sectores de Agua y Saneamiento, Medio Ambiente, Desarrollo Económico, Salud, Educación, Gobernabilidad y Democracia. Ha trabajado en las zonas de occidente (León y Chinandega) y norte centro de Nicaragua, (Matagalpa, Jinotega, Estelí, Nueva Segovia y Madriz). Actualmente, ha ampliado sus acciones de desarrollo hacia la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN).

En el 2002, CARE y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT, dentro del proyecto RENACER iniciaron un proyecto piloto para el desarrollo de un proceso de aprendizaje en Desarrollo Empresarial Rural en Estelí, Nicaragua. Los actores locales que participaron fueron la Empresa de Asistencia Técnica SA. (EMPSA), la Casa de la Mujer Mercedes Rosales de Estelí y el Movimiento por la Paz la Acción Forestal y el Medio Ambiente (MOPAF-MA). Con estos actores se desarrollaron procesos de aprendizaje centrados básicamente en ciclos por encuentros, así se promovió un concepto inicial de Alianza para el aprendizaje colectivo dentro de un proyecto.

Luego, dicho concepto evolucionó para ser parte estratégica del Programa de Desarrollo Económico de la oficina CARE en Nicaragua. La idea continuó desarrollándose y así CRS retomó la iniciativa en 2003 y junto con CIAT continuaron con la idea llevándola a escala regional en Centro América. De esta manera, nació la Alianza de Aprendizaje en Desarrollo Empresarial Rural (AdeA) y continúa nuestro vínculo como organización, siendo CARE miembro fundador junto con CRS, Universidad Nacional de Agricultura UNA Catacamas-Olancho, La Agencia de Cooperación Alemana GTZ, CIAT y Swisscontact.

Los excelentes resultados obtenidos en el proyecto piloto realizado por CARE en el 2002 y su valor agregado como espacio para conectar diferentes tipos de actores, aprender, compartir, innovar y mejorar las formas de trabajo con socios locales, motivaron a CARE a continuar con el vínculo en la Alianza.

El eje de Sistematización

Este informe presenta los elementos más relevantes de la participación de CARE como miembro de la Alianza de Aprendizaje en Centroamérica, con el propósito de compartirla y mejorarla en futuros esfuerzos.

El eje de sistematización de este documento se centra en la hipótesis de que la *“Alianza de aprendizajes ha innovado al conectar diferentes tipos de actores para potenciar el trabajo que vienen adelantando en el tema de Desarrollo Empresarial Rural”*, analizando desde la perspectiva de CARE, no sólo los

aprendizajes y actividades propias de la organización en este proceso, sino los elementos que evidencian cómo CARE ha innovado y aprendido a partir de mejorar sus relaciones con sus socios locales y otros actores que trabajan el tema.

Situación inicial

CARE desde hace muchos años ha desarrollado alianzas en diversos sectores, salud, agua, saneamiento y educación, etc. No obstante, estas experiencias no han sido sistematizadas para aprovechar la riqueza del aprendizaje generado. Las relaciones en estos espacios y en el sector desarrollo económico eran -y aún muchas lo son-, principalmente dadas por la implementación conjunta de proyectos, donde las relaciones se limitaban a la ejecución de acciones puntuales que justificaban “estar juntos”, pero no se daban con el objetivo de lograr el aprendizaje organizacional y social. Así mismo, el tema de gestión de conocimiento no estaba inserto de forma clara en nuestros programas.

En este sentido, la búsqueda de vínculos y socios previos a la implementación de un proyecto con el fin de lograr aprendizajes no era una práctica. Previo a la Alianza, CARE participó en el grupo de aprendizaje de Manejo Integrado de cultivos en el Occidente de Nicaragua, donde hubo un fuerte esfuerzo en la vinculación con redes y asociaciones de productores. Con esta experiencia se logró incidir en la aprobación de la ley de Manejo de Plaguicidas, otras alianzas establecidas aún perduran en diversos sitios del país, pero gran parte de sus resultados no fueron sistematizados, ni se aprovecharon muchos aprendizajes logrados.

En el caso de instituciones de investigación, CARE tenía relaciones muy puntuales con Universidades, las cuales respondían a necesidades concretas de proyectos, por ejemplo, prácticas de estudiantes, coordinaciones para trabajos de tesis, organización de eventos como foros, congresos, ferias, etc. No obstante, en su mayoría, las relaciones no tuvieron una vida fuerte más allá de la duración del proyecto, a excepción de dos proyectos (RENOC y NICASALUD). No se firmaban convenios de colaboración entre organizaciones motivados por otro esfuerzo que no fueran acciones concretas entre proyectos.

En este sentido, los vínculos se limitaban a la duración del proyecto y no a la dinámica organizacional como tal. En consecuencia, la principal problemática fue el intercambio de información, debido a la tradicional tendencia al celo institucional y a la búsqueda de protagonismo.

En este contexto, la principal motivación de CARE al ingresar en la Alianza de Aprendizaje fue fortalecer sus conocimientos en el área de desarrollo económico, mercados y el enfoque de cadenas, mediante el intercambio de aprendizajes y conocimientos útiles según los programas y proyectos de la organización. Además, la Alianza representaba una oportunidad para estrechar los vínculos entre las distintas oficinas de CARE en Centro América al coincidir con su proceso de integración en una oficina regional con programas de Desarrollo Económico en los cuatro países de CA4¹.

Otros factores del contexto que contribuyeron a la participación de CARE en la Alianza, tienen que ver con los

¹ Los países miembros del CA4 son Honduras, Guatemala, Nicaragua y El Salvador.

enfoques y acuerdos de la cooperación internacional del momento que requerían un trabajo por sectores y con la participación del gobierno, el auge del sector privado y los procesos para la firmas de los tratados de libre comercio, contribuyeron a la vinculación de CARE a la Alianza para aprender y hacerle frente a las nuevas exigencias en el mundo de desarrollo.

El proceso de intervención

En 2003 a partir de la experiencia adquirida con el proceso de aprendizaje en Desarrollo Empresarial Rural en Estelí en el 2002, CARE con el apoyo de CIAT, desarrolló ciclos de aprendizaje para la atención a pequeños y medianos productores en el Norte de Nicaragua junto con la Red Nicaragüense de Comercio Comunitario (RENICC), El Instituto Nicaragüense de Promoción Humana (INPRHU), La Central de Cooperativas Agropecuarias de Jalapa, (CCAJ), la Organización no gubernamental OCTUPAN y la Empresa de Asistencia Técnica (CONOAGRO. S.A.).

Algunas acciones importantes desarrolladas en el marco de la Alianza de Aprendizaje han sido:

- En 2003 se realizaron réplicas del ciclo de aprendizaje sobre fortalecimiento de aspectos empresariales y el enfoque de cadenas de valor a grupos comunitarios, con el propósito de insertarlos en los mercados y lograr una comprensión de su dinámica. Para esta iniciativa de 30,000 dólares desarrollada en Estelí, Madriz y Nueva Segovia, se retomó el modelo de alianzas para impulsar el aprendizaje y mejorar acceso y generación de vínculos con mercados.

Los aprendizajes de esta experiencia de CARE y sus socios locales, fueron compartidos con la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua con CRS, CARITAS, FIDER, FUNICA, GTZ, CIAT y el INTA. De igual forma se compartió con las oficinas de CARE en Guatemala y El Salvador.

- CARE mejoró su calidad programática, insertando el enfoque de Desarrollo Empresarial Rural en la formulación de propuestas de desarrollo económico. En algunos casos adecuó metodologías, como la Identificación de Oportunidades de Mercados [[Ver metodología](#)] en proyectos relacionados con el Manejo de Cuencas, así como en proyectos de Agua y Saneamiento, así mismo, se incluyó el tema de mercados en proyectos de manejo de cuencas financiados por el BID, que fue implementado con actores por fuera de la Alianza y el Ministerio del Ambiente. Otro ejemplo de aplicación del enfoque de Desarrollo Empresarial Rural, fue un proyecto para desarrollar una Alianza para mejorar la competitividad de 120 familias de pequeños y medianos empresarios rurales en el departamento de Estelí, financiado por DFID y CARE Inglaterra, - actualmente se implementa-.
- En la Alianza nacional CARE ha participado en espacios de colaboración concretos como fue el montaje y co-financiación de la Feria de Aprendizaje realizada en noviembre de 2007 en Nicaragua. En este espacio se realizaron contactos entre los socios locales de CARE, como EMPSA y CRS para el desarrollo de agronegocios en el rubro Fríjol, tanto grano de consumo como grano para la siembra. Esta iniciativa resultó en un acuerdo para continuar las conversaciones y

concretar compras y ventas más allá de la duración del proyecto.

- En el proceso de consolidación del espacio de la Alianza, CARE ha propuesto temas de aprendizaje como la Responsabilidad Social Empresarial y el Asocio con el Sector Privado. Así mismo, a través de los espacios virtuales y presenciales de la Alianza, se ha intercambiado información producida por CARE como estudios, informes de proyectos, políticas y sistematizaciones realizadas tanto en el país, como en las regiones de Centro y Sur América. Al interior de la organización se comparte la información de la Alianza y el acceso a los espacios virtuales, los cuales tenidos en cuenta para consultas internas. Una herramienta que permite este intercambio es el boletín de la Alianza donde se accede a información útil sobre problemáticas similares que otros colegas han resuelto o tienen, y es compartido también con socios locales.

En resumen, ser parte de la Alianza ha generado aprendizajes para mejorar los enfoques en el desarrollo de propuestas, negociación de recursos y roles, así como un mejor gobierno en la implementación de los proyectos. El enfoque metodológico también ha ayudado a la facilitación del Programa de Desarrollo Económico, DE, en CARE Nicaragua e Igualmente, se ha logrado una mejor comunicación entre las oficinas de los países y el personal del programa DE en Centroamérica.

Por estos resultados, los directores han comenzado a poner interés al tema de las Alianzas y a comprender mejor las ventajas y oportunidades, sin embargo este tema con ellos se debe de trabajar con mucha eficiencia, claridad y diplomacia.

La situación actual

La Alianza ha generado buenos resultados, ha innovado con el uso de nuevas formas de comunicación y coordinación, que se pueden evidenciar en el reconocimiento de experiencias promovidas por nuestros socios locales como las mujeres productoras de papel orgánico de La Tunosa, los empresarios de las flores, los productores de peces, entre otros, y en los vínculos con redes y organizaciones donde se han compartido productos de información y experiencias interesantes.

Actualmente, existe un diálogo más abierto y un poco más de confianza entre los socios, lo que se evidencia en un manejo distinto de la información, ahora ésta no es “la piedra mejor guardada” sino la que mejor se utiliza y se comparte. Hay mas sinceridad en los planteamientos críticos entre los socios, en algunas ocasiones fuertes discusiones y enojos que luego se han convertido en aprendizajes. Existen mejores relaciones internas en la organización entre los líderes de programas en Centroamérica y el espacio ha logrado una mejor camaradería entre colegas, desarrollando lazos no sólo laborales sino vínculos de amistad interinstitucional. De forma personal, ha mejorado el abordaje de conflictos interinstitucionales y las capacidades de negociación.

Por otra parte, hoy:

- Hay acciones con el sector privado para formular propuestas conjuntas sobre Responsabilidad Social Empresarial y asocio con el sector privado.
- Están en marcha réplicas de los ciclos de aprendizaje con socios locales como EMPESA, Cooperativas de productores, Universidades e INPYME.

- Se han promovido intercambios de experiencias entre actores de los diversos países de Centroamérica, como resultado, los socios locales han adaptado e institucionalizado los enfoques y metodologías de Desarrollo Empresarial Rural, como es el caso de EMPESA [Ver experiencia], INPRHU, RENICC, CCAJ de Jalapa, OCTUPAN, MOPAF-MA y CONAGRO.

Entre los factores del contexto que han contribuido a esta situación actual se encuentran los enfoques y nuevos acuerdos de la cooperación internacional que requiere de un trabajo integral con distintos sectores y el gobierno, así como el auge del sector privado y los procesos para la firmas de los tratados de libre comercio en la región. De igual forma, las estrategias de crecimiento económico y reducción de pobreza, apuntan a la necesidad de contar con Alianzas para incidir en políticas y estrategias de desarrollo local, nacional y regional. La situación política en el país ha sido un factor a tomar en cuenta para cualquier esfuerzo conjunto de cara a la continuidad lógica y la sostenibilidad, igualmente la situación de atención urgente que generan los desastres naturales en la región y las crisis económicas.

No obstante, a pesar de los logros alcanzados aún no existen conceptos ni ideas finales claras sobre la continuidad de la Alianza en el sentido de su sostenibilidad tanto conceptual (futura dirección, prioridades, roles, liderazgo etc.), como económico. En este sentido, durante una reunión del Comité de Dirección de la Alianza en Estelí realizada en julio de 2007 se desarrollaron ideas sobre algunas formas para continuar pero aún se debe finalizar y presentarse a los directores de las organizaciones socias. Por parte del programa de Desarrollo

Económico de CARE Nicaragua se mantiene el interés de apoyar en la gestión de recursos al interior de la Organización y con otros donantes.

Lecciones aprendidas

Es importante aclarar que la participación de los socios de la alianza no depende sólo de recursos sino también de voluntades personales y de las voluntades de los decisores, en el caso de la Alianza de Aprendizaje, se ha hecho evidente que el conocimiento y la información han sido una razón de fuerza para motivar la vinculación de organizaciones, por lo que la escasez de recursos no debe ser la principal limitante para una participación activa en procesos de aprendizaje.

En la experiencia de CARE, las lecciones aprendidas son:

- Es necesario desde un inicio dejar muy claro los roles, compromisos y poner sobre la mesa los intereses que cada actor tiene con respecto a la Alianza, así como discutir la gobernabilidad de la alianza, estableciendo compromisos claros y una planificación más objetiva y menos ambiciosa.
- Es pertinente mejorar los vínculos y la documentación a escala local para contar con más evidencias en la gestión de información e incidencia con decisores de políticas y entes que tienen responsabilidad en el desarrollo económico local, especialmente en procesos de negociación que afectan a los grupos con menos poder, los tratados de libre comercio, políticas de importación – exportación o formas de seguros que protejan a los menos favorecidos. Asimismo trabajar en mecanismos para mejorar la comunicación y vínculos entre los

procesos que se desarrollan en cada país y mayor intercambio de experiencias.

- La poca información que llega a los tomadores de decisión de las instituciones no permite que los participantes cuenten con el tiempo que requiere la alianza, por lo que sería importante lograr que el tema de Aprendizaje sea insertado en los planes organizacionales y lograr así una política institucional que defina los recursos disponibles para lograr una participación sostenida y efectiva para el aprendizaje y el intercambio de información.
- En consecuencia con lo anterior, es necesario desarrollar una estrategia de sistematización de los procesos de la Alianza desde su inicio para generar productos de información que puedan ser compartidos en diversos espacios.