



**INSTITUTO DE NUTRICION DE CENTRO AMERICA
Y PANAMA**



**Centro Regional de la
Oficina Sanitaria Panamericana
Calzada Roosevelt Zona 11, Guatemala, C.A.
Teléfonos: (502) 4723762-67
FAX: (502) 4736529**

***EXPERIENCIA DEL INCAP EN
DESARROLLO LOCAL Y SEGURIDAD
ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL¹***

Guatemala, octubre de 2003

¹ Este documento contiene la recopilación de las Experiencias de Países sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional.

EXPERIENCIA DEL INCAP EN DESARROLLO LOCAL Y SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

INTRODUCCIÓN

A partir del mandato recibido de su Consejo Directivo y ratificado por la XIV Cumbre de Presidentes de Centroamérica en 1993, el INCAP ha venido promoviendo la seguridad alimentaria y nutricional para la región centroamericana como una estrategia para la reducción de la pobreza y sus efectos en la salud, en la nutrición y en el desarrollo humano. Actualmente, iniciativa de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) es reconocida como una estrategia de desarrollo regional y cuenta con el apoyo político para que todos los países centroamericanos la adopten como política regional y de Estado.

En 1994 la iniciativa de Seguridad Alimentaria y Nutricional fue refrendada en la XVI cumbre de Presidentes Centroamericanos, resolviéndose apoyar la estrategia basándose en criterios de equidad, sostenibilidad, productividad, suficiencia y estabilidad, a fin de garantizar que todos los centroamericanos *gocen de manera oportuna y permanente, de acceso a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica, contribuyendo de esa forma a su bienestar y calidad de vida, y se solicita que el INCAP colabore en su operacionalización en los niveles regional, nacional y local municipal.*

A partir de ese año, el INCAP asume la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) como eje orientador del ajuste de su visión, misión y estrategias de trabajo. Con ella también surge, en el contexto de los esfuerzos de integración centroamericana, el plan de desarrollo e integración fronteriza denominado “Fronteras Solidarias: Un Plan de Desarrollo Integral para la Familia Centroamericana”, el cual se ve dinamizado con la realización de los primeros proyectos de seguridad alimentaria y nutricional en dos puntos transfronterizos de Centroamérica: 1) El Trifinio, donde convergen Guatemala, El Salvador y Honduras; y 2) La SIAPAZ, entre Nicaragua y Costa Rica.

Ambos proyectos estuvieron enmarcados en la Propuesta Metodológica “La Seguridad alimentaria y Nutricional en Procesos de Desarrollo Local en Fronteras Solidarias”, que plantea entre otras justificaciones, que el círculo vicioso que determina la desnutrición, pobreza y subdesarrollo puede convertirse en un círculo virtuoso en el que, mediante el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, se prolonga la expectativa de vida, se promueve la calidad de vida y la productividad de las personas; que como consecuencia impulsa el desarrollo socioeconómico para todos.

Luego de las experiencias a terreno y cuyos resultados fueron compartidos en la XXII Cumbre de Presidentes Centroamericanos (Diciembre 2002), la iniciativa cobra mayor auge con la Declaración de San José, en la que se establecen nuevos mandatos que la hacen viable como estrategia para la reducción de la pobreza.

Con base a estas experiencias, la Seguridad Alimentaria y Nutricional se asume por el INCAP en los niveles político, técnico y local. En el ámbito local, se ha desarrollado un modelo cuya aplicación tiene como una de sus dimensiones el espacio comunitario y la participación de las fuerzas locales de gobierno y sociedad, para identificar y emprender acciones colectivas que solucionen sus problemas.

En este capítulo, se presenta el modelo de la estrategia de la SAN local con sus elementos metodológicos y operativos, el cual se ha consolidado con datos de más de treinta experiencias exitosas que se han llevado a cabo en comunidades centroamericanas. Dos de ellas, se anexan como Estudios de Caso.

ANTECEDENTES

“.....lo más importante es que el esfuerzo y la actividad del Instituto le han permitido ir más allá, donde están las personas; donde está la gente de carne y hueso que sufre hambre, que debe ser alimentada y debe vivir bien nutrida; a ese nivel local y comunitario donde las personas dejan de ser números y estadísticas para transformarse en José, María, Juan, Pedro o Josefa; donde los niños no son indicadores o piezas de indicadores promediales, sino gente que tiene derecho a la vida, a la existencia y al bienestar; allí también ha llegado la acción del INCAP”.

Carlyle Guerra de Macedo

Director Emeritus, OPS/OMS

En el marco de los avances nacionales en la descentralización y del enfoque intersectorial e interdisciplinario que exige el desarrollo local, a propuesta del sector salud, surge en 1994 una propuesta metodológica elaborada por grupos de técnicos nacionales y funcionarios del INCAP, orientada al apoyo de dos zonas fronterizas: la de El Trifinio (Guatemala, El Salvador y Honduras) y parte de la zona fronteriza donde operaba el programa de protección y conservación de los recursos naturales SIAPAZ (Nicaragua-Costa Rica).

En el caso de la promoción de seguridad alimentaria nutricional en el nivel local, el INCAP asumió el rol de coordinar y desarrollar acciones de *cooperación técnica* a programas gubernamentales y no gubernamentales que efectuaban la labor de analizar los procesos de fortalecimiento al desarrollo local.

Además de focalizar su asistencia técnica y transferencia de tecnología en los campos de alimentación y nutrición, el INCAP facilitó la coordinación de acciones entre organismos públicos y/o privados y la comunidad y reforzó e integró acciones en las distintas áreas del trabajo comunitario. Asimismo, se promovió la coordinación interagencial alrededor del desarrollo integral en territorios específicos, facilitando la inserción de la SAN como eje integrador de acciones en planes, programas y proyectos nacionales con presencia en los niveles municipal y local.

PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN EL NIVEL LOCAL

La falta de seguridad alimentaria y nutricional o inseguridad alimentaria y nutricional, se da cuando no existen condiciones adecuadas en la *disponibilidad* local, *acceso*, la aceptabilidad y el *consumo* y la *utilización biológica de los alimentos*. . En algunos casos, aun cuando la disponibilidad nacional promedio de los alimentos es aceptable, el consumo es insuficiente en una gran parte de la población debido a la inequidad de su distribución interna. Para estos grupos, la condición de inseguridad alimentaria y nutricional está determinada por la falta de disponibilidad local de alimentos.

Por otra parte, para otros grupos, los alimentos pueden estar disponibles, pero no todos tendrán acceso debido a limitaciones económicas. Además de la disponibilidad y accesibilidad económica, existen factores de carácter cultural y social que afectan la aceptabilidad y consumo de los alimentos. Finalmente, la existencia de alimentos y su accesibilidad, su aceptabilidad y consumo por individuos y poblaciones no es garantía de un buen estado nutricional; existen factores que tienen que ver con la frecuencia y severidad de las enfermedades y las condiciones de saneamiento ambiental que rodean al individuo y que afectan el adecuado aprovechamiento biológico.

Las condiciones mencionadas no son una dinámica natural, sino el resultado de la exclusión y pobreza en la que viven las poblaciones, especialmente aquellas ubicadas en territorios postergados, marginadas, sin oportunidades de asistencia alimentaria y atención básica de salud, educación y más aún, sin oportunidades de empleo y recursos productivos.

Para revertir esas condiciones, el sector salud de la región centroamericana, planteó la necesidad de buscar soluciones innovadoras para los problemas de alimentación y nutrición. Se insistió en la necesidad de pasar de un enfoque fundamentalmente curativo asistencial previamente orientado a la atención de las manifestaciones del problema a un esquema que integrara aspectos asistenciales, preventivos y promocionales, considerando la atención de sus causas, incluyendo las condiciones ambientales, socioeconómicas, culturales y biológicas que lo determinan.

Surge de ahí la iniciativa de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) y el modelo metodológico para su operacionalización en el nivel local, el cual se ha venido consolidando participativa y colectivamente a partir del estudio y reflexión de distintas experiencias, que tanto el INCAP como los países centroamericanos han tenido en relación con procesos de desarrollo local.

Las prioridades del modelo están encaminadas a: 1) fortalecer la capacidad gerencial del municipio, 2) formar el capital social, 3) desarrollar la productividad, y 4) fortalecer la autogestión para obtener servicios básicos. Para su logro, se promueven acciones en el marco de la SAN, utilizando diferentes estrategias, entre las cuales han sobresalido:

1. *Priorización en base a la vulnerabilidad social, geográfica y biológica*
2. *Coordinación y acompañamiento a iniciativas de SAN que se estaban llevando a cabo en las comunidades*
3. *Promoción del enfoque integral de municipios saludables*
4. *Transferencia tecnológica y capacitación*
5. *Mobilización de recursos*

6. *Descentralización y desarrollo*

7. *Cogestión y concertación*

Actualmente, el INCAP apoya a los países en la extensión de este modelo a todos los municipios de Centroamérica, integrando en una estrategia de cooperación técnica horizontal el intercambio de estas experiencias y las lecciones aprendidas para la generación y aplicación de políticas coherentes con la realidad local que promuevan el desarrollo sostenible.

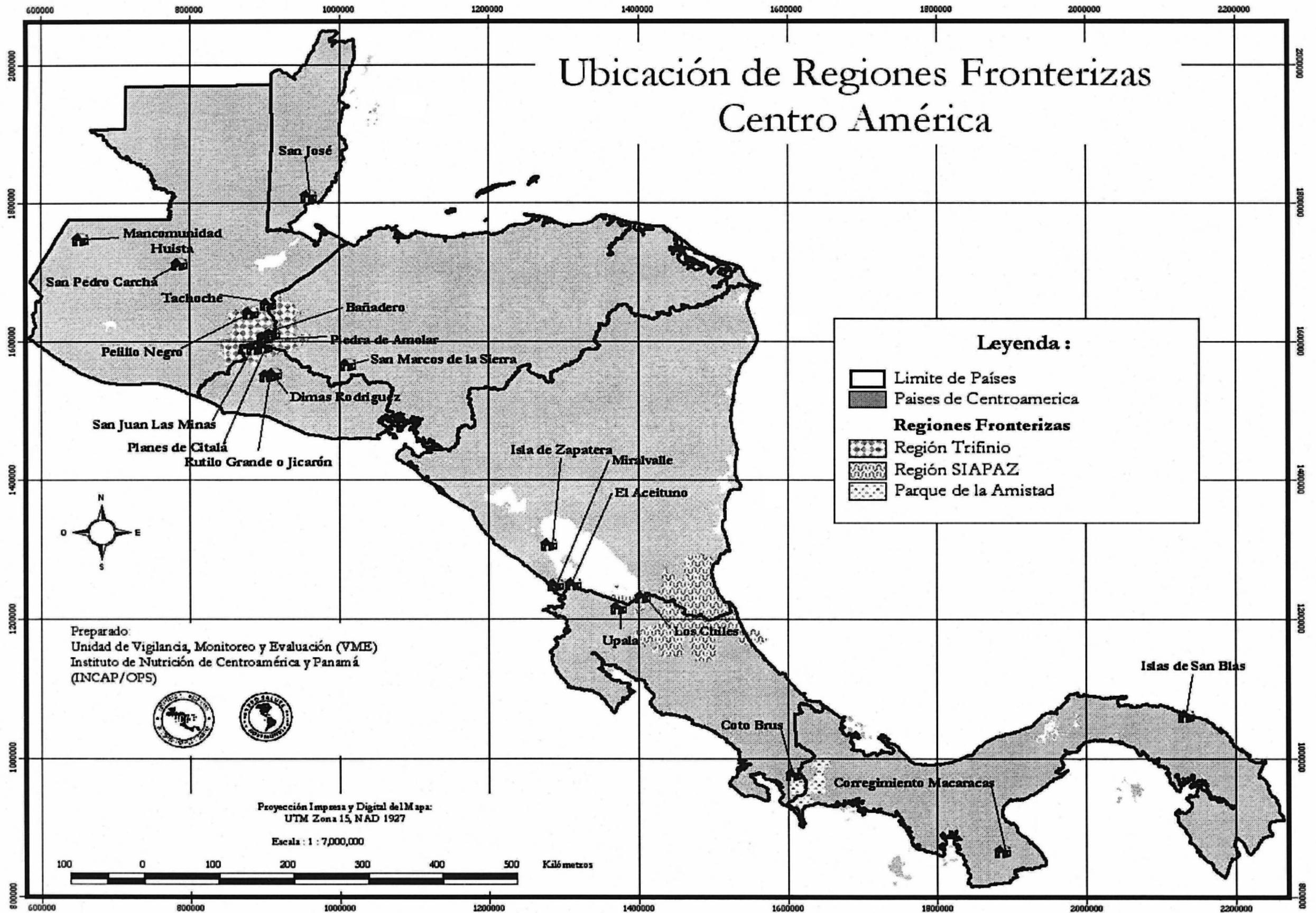
LA EXPERIENCIA CENTROAMERICANA

Descripción y característica de las comunidades

Centroamérica está conformada por siete países: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Belice. La división política en el nivel de municipios, indica su desagregación en 1207 municipios (incluyendo Belice), de los cuales, mas de 300 son considerados municipios con alta vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y nutricional.

Las experiencias en promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el nivel local se iniciaron en comunidades transfronterizas. Posteriormente, se han ido extendiendo a otras comunidades con riesgos socioeconómicos y demográficos, en las que además se han identificado recursos institucionales y la voluntad política de los gobiernos locales para ponerla en marcha. A la fecha se han desarrollado en Centroamérica más de 30 experiencias, siendo las más desarrolladas las indicadas en el mapa y tabla siguientes.

Ubicación de Regiones Fronterizas Centro América



Preparado:
Unidad de Vigilancia, Monitoreo y Evaluación (VME)
Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
(INCAP/OPS)



Proyección Impresa y Digital del Mapa:
UTM Zona 15, NAD 1927

Escala : 1 : 7,000,000



**DISTRIBUCIÓN POLÍTICA DE ALGUNAS COMUNIDADES EN LAS QUE SE HA
LLEVADO A CABO LAS EXPERIENCIAS DE SAN LOCAL-MUNICIPAL**

COMUNIDAD/ES	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
Pelillo Negro	Jocotán	Chiquimula	Guatemala
Tachoche	Camotán	Chiquimula	Guatemala
	Mancomunidad Huista (Santa Ana Huista, Nentón, San Antonio Huista, Jacaltenango, Concepción Huista, Todos Los Santos Cuchumatán, San Miguel Acatán y La Democracia)	Huehuetenango	Guatemala
La Esperanza Sehubub, Chitap, Chiyaxut, Oquebá, Xicacao, Sebob, San Antonio I,II,III y IV, Semesché, Rubel Cruz y Chin Tiul	San Pedro Carchá	Cobán, Alta Verapaz	Guatemala
	Nueva Concepción	Escuintla	Guatemala
	Santiago Sacatepéquez	Sacatepéquez	Guatemala
	Santa María Nebaj	El Quiché	Guatemala
	Santa María Cahabón	Alta Verapaz	Guatemala
Planes de Citalá y San Ramón	Citalá	Morazán	El Salvador
San Juan las Minas y San Miguel Ingenio	Metapan	Santa Ana	El Salvador
Rutilio Grande o Jicarón y Dimas Rodríguez	El Paisnal	San Salvador	El Salvador
Piedra de Amolar, La Quesera, Piñuelas, Los Encinos y El Roblón	Santa Fé	Ocatepeque	Honduras
Bañadero, El Hornito, El Pinal, San José, Tulas y Kilio, Vado Ancho	Concepción	Ocatepeque	Honduras
	San Marcos de Sierra	Intibucá	Honduras
Agua Blanca, La Libertad, Quebrada Arriba y Río Arriba,	Sulaco, Victoria y Yorito	Yoro	Honduras
Miravalle, San Jerónimo y Collado	San Juan del Sur	Rivas	Nicaragua
El Acetuno	Cárdenas	Rivas	Nicaragua

COMUNIDAD/ES	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
Isla Zapatera	Isla Zapatera	Granada	Nicaragua
	San Nicolás	Estelí	Nicaragua
	San Carlos	San Carlos	Nicaragua
El Viejo	Chinandega	Chinandega	Nicaragua
	San José de Cusmapa	Madriz	Nicaragua
Caño Negro, Los Chiles, El Amparo y San Jorge	Los Chiles	Alajuela	Costa Rica
Aguas Claras, San José Pizote, Bijagua, Delicias, Dos Ríos y Yalillal	Upala	Alajuela	Costa Rica
San Vito, Fila Pinar, Sabalito, Aguabuena, Limoncito y Pittier	Coto Brus	Puntarenas	Costa Rica
Buenos Aires, Ujarrás	Buenos Aires	Puntarenas	Costa Rica
Corredor, La Cuesta, Canoas y Laurel	Corredores		Costa Rica
	Talamanca		Costa Rica
Bahía Honda, La Mesa, Mogollón, Corozal, Llano de Piedra y El Cedro	Macaracas	Los Santos	Panamá
	Isla de San Blas	San Blas	Panamá
	Barú, Dolega, David, Boquete y Boquerón	Chiriquí	Panamá
	Penonomé	Coclé	Panamá
		Kuna Yala	Panamá
Jordán, Aguacate y San José	Toledo	Toledo	Belice

Al implementar el proceso y hacer conjuntamente con las comunidades el análisis de sus problemas, utilizando métodos cuali-cuantitativos y técnicas de apreciación antropológica rápida, los problemas más comunes encontrados fueron:

- Pobreza
- Carencia de tierras, de insumos para cultivo y de tecnología
- Carencia de empleo y de fuentes generadoras de ingreso
- Mortalidad materna
- Problemas de desnutrición
- Carencia de fuentes de agua potable
- Riesgo por desastres

- Baja cobertura de servicios de salud y educación
- Condiciones deficientes de vivienda
- Poca Infraestructura vial y de servicios básicos

Desarrollo del proceso

Para cada una de las experiencias se diseñaron acciones con base en el modelo de operacionalización PROSAN (Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Procesos de Desarrollo Local); sin embargo, las respuestas de cada comunidad fueron las que definieron el ciclo de la cooperación, el énfasis de las acciones y la duración y profundidad de cada etapa.

En general, las etapas comunes en los procesos comunitarios desarrollados fueron:

- 1. Selección de comunidades.***
- 2. motivación y sensibilización a miembros de consejos municipales y comités de desarrollo comunitario.***
- 3. Identificación de líderes locales.***
- 4. Alianzas entre organizaciones.***
- 5. Diagnóstico comunitario para identificar problemas y necesidades.***
- 6. Priorización de intervenciones.***
- 7. Capacitación en elaboración de proyectos y temas técnicos.***
- 8. Elaboración del plan de acción.***
- 9. Ejecución y monitoreo del plan.***
- 10. Documentación y sistematización.***

Complementario a las etapas para el ordenamiento y organización del municipio, se desarrollaron procesos vinculados con la temática de la Seguridad Alimentaria y Nutricional que tiene que ver con la disponibilidad y consumo de alimentos, la educación y cultura alimentaria y el aprovechamiento biológico de los alimentos. Entre las intervenciones y procesos se destacan las siguientes:

- Agua: obras y protección de fuentes de agua
- Conservación de suelos
- reforestación
- Agroindustria rural
- Modulos agropecuarios
- Diversificación de cultivos para consumo y venta
- Microempresas productoras de alimentos
- Microempresas comercializadoras de alimentos
- Economía popular
- Economía empresarial
- Educación y Seguridad Alimentaria y Nutricional en Escuelas Saludables
- Alimentación de la madre durante el embarazo y lactancia
- Promoción de la lactancia materna
- Vigilancia del crecimiento
- Manejo alimentario del niño enfermo
- Higiene del hogar y personal
- Construcción de vivienda
- Infraestructura para alcantarillados
- Disposición de basura
- Instalación y uso apropiado de letrinas
- Campañas de higiene ambiental
- Integración de Desarrollo humano y Seguridad Alimentaria y Nutricional en planes municipales

- Fortalecimiento de equipos municipales para dirigir el desarrollo social
- Movilización de redes de sociedad civil municipal alrededor de SAN y subtemas de desarrollo humano
- Capacitación en monitoreo y evaluación de proyectos

Cambios y resultados

A partir del monitoreo de las intervenciones y procesos ejecutados, han sido evidentes y significativos los cambios que se dieron en el fortalecimiento y desarrollo integral comunitario, familiar e individual y que se reflejan en los siguientes aspectos:

1. *Visión integral de Desarrollo Humano:* Los líderes comunitarios organizaron su trabajo cotidiano alrededor de una visión de desarrollo humano con énfasis en la puesta en marcha de un proceso de transformación social en el nivel local, haciendo hincapié en la creación de condiciones para el abordaje integral de los diferentes elementos de la cadena agroalimentaria nutricional.

“la organización que vino dio alimentos por trabajo. El trabajo que hicieron las personas fue trabajar en los caminos”. “La ayuda regalada crea divisionismo entre la gente y también discriminación”. Palabras de Don Pedro Suchité. Aldea Pelillo Negro, Municipio de Jocotán, Departamento de Chiquimula, Guatemala.

2. *Reforzamiento del liderazgo individual y colectivo:* El papel de los líderes es fundamental para el desarrollo sostenido de las acciones, ya que son ellos quienes promueven la participación de la comunidad mediante la motivación, el entusiasmo y el compromiso de su trabajo. El liderazgo individual descansó en el ejemplo personal de sus dirigentes, que se expresa en el trabajo realizado, el compromiso y la perseverancia demostrados para alcanzar con éxito los resultados de la gestiones llevadas a cabo. Adicionalmente, desempeñaron

actividades de formación de promotores en distintas áreas, así como capacitación técnica de otros agentes comunitarios que garantizaron la multiplicación de líderes en la comunidad.

“Tanto el líder comarcal como los pobladores más cercanos a él basaron su accionar en el reconocimiento de la transformación personal y social como propósito de la vida humana. Los promotores comunitarios se integraron en redes de salud, educación, agropecuarios y parteras empíricas adiestradas para dar cobertura a las diferentes actividades.”
Abordaje de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Municipios de Cárdenas y San Juan del Sur. Nicaragua 1999.

3. *Organización comunitaria para el desarrollo:* Los líderes comunitarios sin excepción, reconocieron que como resultado de distintos factores de índole política y cultural, una limitante a superar al inicio del proceso fue la poca participación comunitaria. En vista de ello, se hicieron esfuerzos importantes por promover el desarrollo de asambleas comunitarias en las cuales se presentaban las iniciativas, se identificaban las prioridades de acción y se conseguía el aval y el apoyo necesarios para el trabajo de las distintas comisiones. Esto produjo un empoderamiento progresivo de la comunidad y la consolidación de la participación de los distintos grupos organizados para participar en la construcción del conjunto de cambios necesarios.

“Como primera medida se dedicaron esfuerzos hacia la reestructuración de la directiva del comité y la conformación de una asociación de desarrollo integral comunitario. El comité gestionó su personería jurídica y continuó consolidándose a través del apoyo organizativo y de planificación brindado por sus miembros a otras comunidades, el cual articulaba esfuerzos relacionados con

la elaboración de planes y proyectos intercomunitarios y la ejecución de gestiones conjuntas.” Estudio de Caso. Aldea Tachoche, Municipio de Camotán, Departamento de Chiquimula, Guatemala.

4. *Gestión y coordinación:* El componente de desarrollo de la capacidad de gestión y coordinación de acciones, se manifestó principalmente en los siguientes aspectos: 1) *planificación participativa* 2) *gestión y gerencia de proyectos*, 2) *movilización de recursos* y 3) *articulación interinstitucional*. En cuanto a la *planificación participativa*, se partió de la identificación, explicación y análisis del problema y el entorno, la identificación de opciones y recursos para desarrollar el plan.

“La elaboración del plan de acción local de cada municipio, es quizá la etapa más compleja, debido a que de este plan depende el éxito o fracaso de la propuesta. La elaboración de los planes locales los realiza en conjunto el Consejo Cantonal de San y las comunidades. Es apenas una semillita, una motivación para que tanto las instituciones involucradas como la comunidad conozcan y se familiaricen con una metodología de trabajo diferente a la que han estado acostumbrados.” Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Comunidad. Costa Rica, 2002.

La *Gerencia de Proyectos* se consolidó a partir de la integración del accionar de las distintas comisiones y comités bajo el liderazgo de una sola organización. Además se impulsó un proceso de capacitación en técnicas para formular, gestionar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos.

“En la frontera del pacífico sur de Nicaragua, se generó un tejido organizativo social y la gestión de proyectos y planes

de desarrollo que sirvieron para la implementación de los grandes proyectos de ASOSUR. Se desarrollaron líneas de trabajo alrededor de los cuatro eslabones de la cadena agroalimentaria y nutricional.” *Abordaje de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en Municipios de Cárdenas y San Juan del Sur. Nicaragua 1999.*

“Se han creado cinco Consejos Cantonales de SAN, en Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Los Chiles y Upala, que servirán de base para realizar el proyecto SAN y otras propuestas de desarrollo comunal.” Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Comunidad. Costa Rica, 2002.

Para la *movilización de recursos* las comunidades desarrollaron un proceso planificado a distintos niveles: autoridades públicas, alcaldías, representantes de distintos sectores, a los consejos de desarrollo y organizaciones no gubernamentales y agencias donantes y de cooperación internacional. También desarrollaron acciones propias para la obtención de recursos, como rifas y ventas. Se trabajó además en la consecución de fondos conjuntos entre comunidades para el desarrollo de proyectos de infraestructura de saneamiento ambiental.

“El corregimiento de Macaracas, es ejemplo de la movilización de recursos técnicos, financieros e institucionales para las acciones de mejoramiento de la comunidad. Entre las que se destacan: la remodelación del mercado municipal, construcción de un matadero municipal, desarrollo del programa de escuelas promotoras de la salud, manejo adecuado de la basura y otros. Estos recursos se gestionaron con instancias Distritales, nacionales (FIS), organismos internacionales de cooperación (Banco Mundial, OPS).” Estudio de Caso Macaracas. Distrito de Macaracas,

Es indispensable desarrollar esfuerzos para facilitar la *articulación interinstitucional* entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales en función del desarrollo de las comunidades. Las instituciones deben garantizar que sus recursos humanos proporcionen un apoyo oportuno y continuado a los diferentes procesos y proyectos, manteniendo la visión y la filosofía de trabajo.

“Este proceso ha sido limitado en muchos casos por factores que se relacionan a la rotación de personal, falta de conocimiento de las prioridades de desarrollo de la comunidad y el no involucramiento de los técnicos en las reuniones comunitarias. Otro problema detectado fue la promoción de programas con tipo idéntico de beneficio para la misma población.” Aldea El Bañadero, Municipio de Nueva Concepción, Departamento de Ocotepeque, Honduras.

5. *Participación activa de la mujer y la juventud:* Uno de los problemas comunes de las comunidades fue la situación de la marginación de la mujer, la que tradicionalmente ha sido relegada en su participación ciudadana y marginada para el acceso y manejo de los recursos. Las cargas y maltratos a los que se ha visto sometida, tanto en sus funciones reproductivas como productivas afectan adversamente su bienestar y el de los miembros de su familia. Los efectos de esta marginación se evidencian en las tasas de mortalidad materna y subdesarrollo humano.

El proyecto de San Marcos de Sierra, contempló acciones de sensibilización para el reconocimiento del papel de la mujer en su propio desarrollo, el de su familia y en el desarrollo local. A partir de las primeras reuniones en las que se encontraban ausentes las mujeres, se les preguntaba a

los hombres por qué Ellas no venían. Las respuestas de los hombres eran que las mujeres no salían de las casas: “una vez, una mujer andaba por el casco urbano de San Marcos y estaba perdida, porque no conocía el pueblo”. Esto ocasionaba risas pero al mismo tiempo les preocupaba porque se mostraban “apáticas”. Algunos manifestaron que: “de nada serviría que vinieran porque no hablan siempre se quedan calladas”. Entre las acciones que se desarrollaron se mencionan: sensibilización, capacitación, conocimiento de leyes, autoestima. Como resultados importantes se dieron: motivación y crecimiento, solidaridad entre ellas, desarrollo de liderazgo y participación en las asambleas comunitarias.”

Sistematización de la Experiencia. Municipio de San Marcos de Sierra, Departamento de Intibucá, Honduras.

6. *El fomento de la participación de los jóvenes* también surgió como una necesidad de muchas comunidades. Se desarrollaron acciones que permitieron un espacio a la participación juvenil. Una de las experiencias dio los elementos para construir un modelo de participación juvenil, afín al desarrollo integral de los municipios.

“Los proyectos de SAN partieron de una estrategia que los hacía interactuar con la dinamización del proceso de participación juvenil en el ámbito concreto del desarrollo municipal. Los proyectos de SAN desarrollados en las comunidades Dimas Rodríguez y Rutilio Grande favorecieron la organización de adolescentes y jóvenes en estructuras que asumieran la ejecución de los proyectos, de tal manera que en la Comunidad Dimas Rodríguez se constituyó un comité de jóvenes responsables de todo el proyecto y, en la Rutilio Grande, se apostó por comités juveniles específicos por componentes del proyecto (comité de panadería, comité de

huertos, comité de reforestación, comité de soya y comité de granja de aves), los cuales conformaban a su vez una única directiva central, la cual se constituía por representantes de cada comité.”

“Nos enseñaron a desenvolvernos y a valorarnos como personas, a hacer proyectos, planes de acción, diagnósticos participativos y aprendimos a tomar decisiones. Ahora podemos hablar muy bien en público, sin problemas”

Jóvenes de la Asociación Juventud, Esperanza y Desarrollo de El Paisnal, Municipio de El Paisnal, Departamento de San Salvador, El Salvador.

“Cuando los jóvenes ocasionalmente participaban en reuniones comunitarias, muchas veces los adultos pensaban: - y este cipote (muchacho) , ¿Qué va a hacer aquí?” D. Juan Melara. Alcalde. Seguridad Alimentaria y Nutricional como elemento estratégico en el desarrollo de la participación local. Municipio El Paisnal, Departamento de San Salvador, El Salvador.

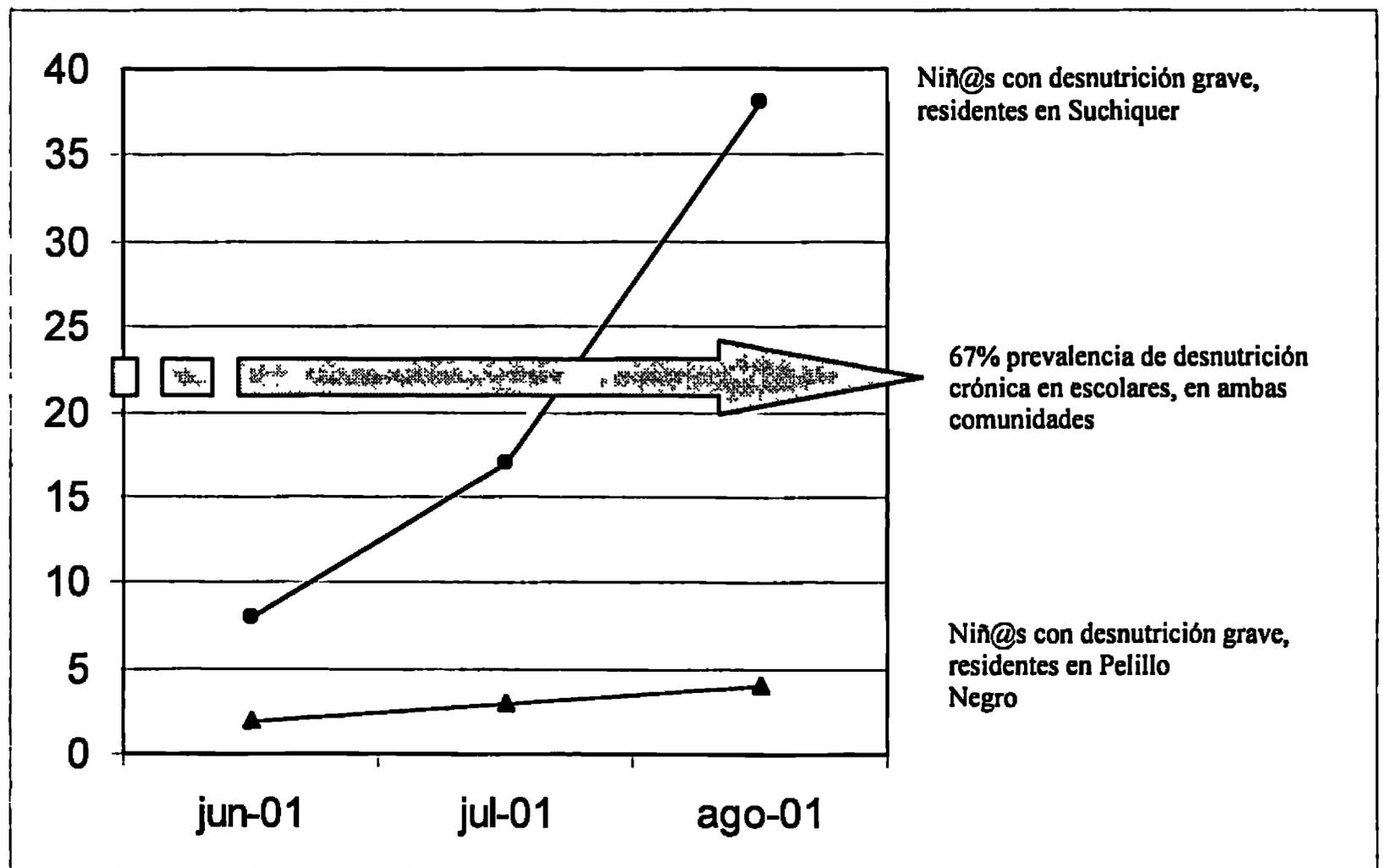
7.Solidaridad intercomunitaria: Uno de los principios sobresalientes de las experiencias que surgieron en todas las comunidades es la solidaridad que se forjó entre las comunidades participantes y vecinas para avanzar en logro de su visión de desarrollo local.

“Inicialmente la comunidad de San Juan las Minas trabajó en la consolidación de una estructura única de su comité de desarrollo como mecanismo fundamental para negociar con otras directivas, para lo cual se formó una sola directiva con los representantes de los tres comités de salud, se obtuvo la

personería jurídica y se fundó la Asociación de Desarrollo Comunitario (ADESCO). Paralelamente se desarrollaron otras iniciativas como la Feria de la Salud para consolidar la estructura interna del comité. A partir de ese momento, se inició la implementación de reuniones intercomunitarias con la aldea Planes de Citalá, a fin de mejorar el nivel de vida en ambos cantones y promover la conformación de un Comité Interinstitucional en Metapán” Estudios de Caso. SAN en procesos de Desarrollo Local.

8. **Sostenibilidad:** Para ir construyendo condiciones que garantizaran la sostenibilidad del proceso, los comités comunitarios y municipales fueron apoyados con información que les permitió acceder a recursos financieros y con asistencia técnica que facilitara la adquisición de habilidades para movilizar recursos dentro de sus municipios y en el ámbito nacional e internacional. Lo más importante fueron las acciones relacionadas a las posibilidades de la institucionalización de los procesos en la dinámica de municipalización y descentralización.

En el año 2001 se evidenció un aumento en los casos agudos de desnutrición y muerte en el Municipio de Jocotán. El número de casos de niños hospitalizados por desnutrición grave provenientes de las aldeas de Jocotán, fue mayor en comunidades donde no se había desarrollado ninguna intervención en seguridad alimentaria y nutricional, como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Programa Salud. FVMG. Sept. 2001

“En Pelillo Negro no murió ninguno por la hambruna” Palabras de Don Felipe Martínez, El Arenal, Barrio de Pelillo Negro, Municipio de Jocotán, Chiquimula. Estudio de casos sobre SAN en Procesos de desarrollo local.

“La Seguridad Alimentaria y Nutricional no solo procura las mejores condiciones de vida de esta generación, sino también dejar una herencia fecunda a los centroamericanos por nacer.” Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Comunidad. Costa Rica, 2002

9. *Flexibilidad de la Metodología:* Una característica fundamental en relación con la puesta en marcha de la propuesta metodológica, es precisamente la flexibilidad que se requiere para adaptar las acciones que se planificaron a las condiciones reales de las comunidades, tanto al inicio del trabajo como en el transcurso del tiempo, para asegurar la pertinencia y oportunidad de las respuestas a los problemas.

RESULTADOS

1. **Prioridades del Modelo:** además de los procesos mencionados en los cuales se obtuvo éxito, es importante destacar los siguientes resultados que coinciden con las prioridades establecidas en el modelo, como se muestra en el siguiente cuadro:

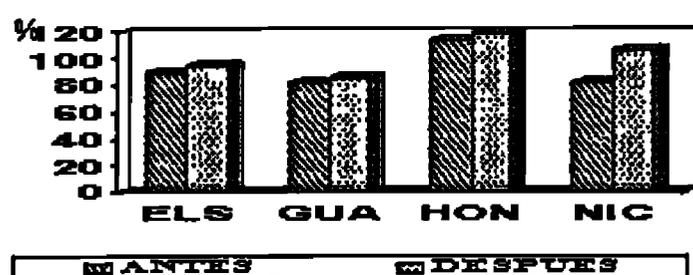
PRIORIDADES DEL MODELO	ACCIONES
Fortalecer la capacidad gerencial del municipio, Diagnósticos comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Líderes Juveniles capacitados ● Sistemas de información comunitaria ● Mujeres capacitadas ● Personería jurídica de las organizaciones ● Redes de recursos humanos
Formar el capital social	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminución en la prevalencia de desnutrición crónica y global ● Disminución de la mortalidad materna ● Disminución de la prevalencia de enfermedades diarreicas y respiratorias ● Incremento en el consumo de alimentos fuentes de proteína y energía ● Atención médica

PRIORIDADES DEL MODELO	ACCIONES
Desarrollar la productividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de pérdidas post cosecha ● Formación de hato ganadero ● Proyectos de generación de ingresos ● Créditos agropecuarios ● Obtención de micro créditos ● Forestación ● Manuales e instrumentos de trabajo
Fortalecer la autogestión para obtener servicios básicos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuentes de agua segura ● Letrinización ● Formación de promotores de salud ● Construcción de caminos y puentes ● Mejoramiento de viviendas ● Tratamiento y manejo de basura

2. Efectos en el estado nutricional: Como resultado de programas de desarrollo integral efectuados en municipalidades de El Trifinio Honduras-El Salvador-Guatemala y en las comunidades mencionadas en la frontera sur de Nicaragua confirman, como se muestra en las siguientes gráficas, el incremento en el consumo de calorías y proteínas en esas poblaciones y un mejoramiento del estado nutricional de preescolares, cuando se comparan datos antes y después de implementadas las acciones. Aún cuando los efectos nutricionales atribuibles a estas acciones podrían parecer menores, tendrían importantes efectos en el desarrollo integral de las poblaciones.

EFECTOS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL

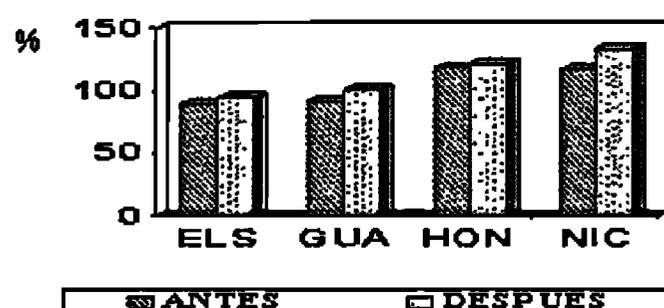
Porcentaje de Adecuación del Consumo de Calorías. SAN en Fronteras de Centroamérica. 1994-1999



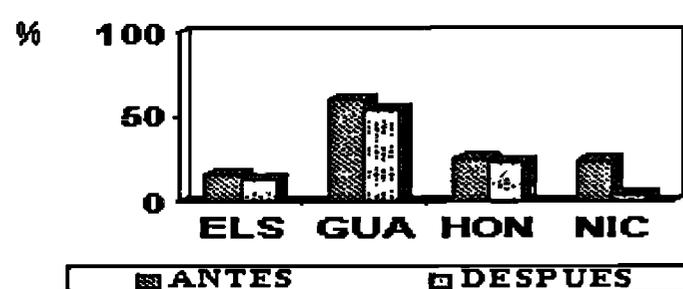
Prevalencia de Retardo en Talla en Menores de Cinco Años. SAN en Fronteras de Centroamérica. 1994-1999



Porcentaje de Adecuación del Consumo de Proteínas. SAN en Fronteras de Centroamérica. 1994-1999



Prevalencia de Deficiencia en Peso de Menores de Cinco Años. SAN en Fronteras de Centroamérica. 1994-1999



Fuente: Informes de países.

3. Intercambio horizontal y transmisión de experiencias entre países:

- a) Ferias Centroamericanas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (Ocotepeque, Honduras; San Juan del Sur, Nicaragua; y Coto Brus, Costa Rica) con participación de gobiernos locales y actores de desarrollo de nivel local de todos los países, que han contribuido al intercambio sistematizado de tecnologías, experiencias y lecciones aprendidas; la discusión sobre desafíos y oportunidades ante la agudización de la pobreza, hambre y desnutrición en Centroamérica; y la formulación y negociación de recursos en apoyo a la sostenibilidad de procesos orientados al desarrollo integral de los municipios.
- b) Proyectos de Cooperación Técnica entre Países, con participación de autoridades municipales, comunidad y funcionarios nacionales, que han permitido el intercambio de experiencias exitosas y lecciones aprendidas en la

implementación de procesos vinculados con la seguridad alimentaria y nutricional; la transferencia, prueba, adaptación y validación de modelos, metodologías y tecnologías en SAN; y el desarrollo conjunto de modelos, metodologías y estrategias para la extensión de la SAN en municipios de Centroamérica.

Como resultados de las experiencias exitosas en las comunidades, se han alcanzado logros que van más allá de los propios de cada comunidad y que tienen una alta trascendencia para que en un futuro próximo la Seguridad Alimentaria y Nutricional sea una realidad en todas las familias centroamericanas. Estos son:

- El modelo de trabajo fomentó los acuerdos interfronterizos y el desarrollo de acciones conjuntas para promover la solidaridad entre países, municipios y comunidades.
- A partir del modelo de trabajo se construyó una nueva visión de participación democrática y de desarrollo, que incluyó el involucramiento de la sociedad civil en las decisiones y la necesidad de invertir en capital humano como requisito clave para el desarrollo.
- A través de la abogacía y concertación de la institucionalidad regional, la Seguridad Alimentaria y Nutricional está situada como una estrategia y objetivo superior entre las políticas regionales.
- La Seguridad Alimentaria y Nutricional está en el contexto de cada nación, con expresión articulada en las políticas, planes y programas, a través de la cooperación técnica. Actualmente los países han demandado la extensión de estas experiencias a todo los municipios centroamericanos. De las iniciativas en municipios y los elementos de la metodología de SAN en el nivel local, ha surgido la iniciativa de Municipios por el Desarrollo que busca integrar las distintas estrategias para el desarrollo local, entre las cuales está la Promoción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- La Seguridad Alimentaria y Nutricional está incorporada como eje articulador en los procesos de desarrollo local a través del fortalecimiento de las

capacidades para el análisis y la toma de decisiones, transferencia, asistencia técnica, acompañamiento, entre otras.

FACTORES DE ÉXITO Y OBSTÁCULOS

Factores de éxito

La evidencia recopilada, sugiere que entre los factores de éxito de las experiencias de desarrollo local se encuentran:

- El gobierno local, la sociedad civil y los organismos gubernamentales y no gubernamentales, debidamente articulados en función de un objetivo común.
- El conocimiento y análisis de los problemas y la búsqueda de soluciones, desde la perspectiva local y compartida.
- La identificación y compromiso de los involucrados en el desarrollo integral para alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional.
- La flexibilidad del modelo para adaptarlo a la realidad de las comunidades y las instituciones, y la transformación de éstas últimas para responder a las necesidades de la comunidad.
- La sensibilización como eje transversal de trabajo.
- Un modelo de trabajo consolidado y puesto a disposición de los países.
- La información que documenta las experiencias

Obstáculos

Entre los obstáculos identificados en la aplicación del modelo en los diferentes momentos pueden mencionarse:

- Las restricciones sociales y culturales que no permiten que las comunidades aprovechen al máximo la riqueza que se puede derivar del uso permanente de los instrumentos de diagnóstico, planificación y gestión que han construido

colectivamente en un proceso de aprendizaje mutuo.

- Resistencia de técnicos institucionales a las nuevas formas de brindar cooperación técnica en función de las prioridades comunitarias.
- La desarticulación entre los distintos niveles que no permiten desarrollar agendas compartidas para apoyar los planes y proyectos comunitarios.
- Dificultad en asignar recursos técnicos que acompañen los proyectos o la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Son muchas las lecciones aprendidas a lo largo del proceso, tanto las que la experiencia ha dejado a las comunidades, como las aprendidas por el INCAP y las que han servido para la consolidación del modelo metodológico.

- El modelo de trabajo descansó en el funcionamiento armónico de diferentes modelos de gestión: la organización comunitaria, el gobierno municipal, el gobierno central, la sociedad civil y las instituciones subregionales, todos insistiendo en el tema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional como aglutinador de áreas programáticas y recursos.
- La relación entre la comunidad y el municipio garantiza la satisfacción de sus demandas y le da legitimidad y apoyo a los procesos comunitarios.
- El factor esencial del modelo de trabajo es la transformación desde la base de las condiciones que se desea modificar. El tema de la Seguridad Alimentaria y Nutricional es un factor desencadenante que fortalece los procesos en la base y empuja las demandas hacia los niveles superiores.
- La sensibilización como eje transversal de trabajo es de vital importancia. Es imprescindible contar con la voluntad de los que toman decisiones, movilizar las conciencias para superar la apatía y comprometer la voluntad de todos para la acción.
- La coordinación y ejecución de un proceso de transferencia tecnológica para el fortalecimiento de las acciones que desarrollan otras instituciones en favor del

desarrollo comunitario, debe asumirse por la institución u organismo que coordine la experiencia, movilizandolos recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- La operacionalización del modelo, requiere hacer un esfuerzo importante por adaptar, modificar y ofrecer a las comunidades y fomentar la aplicación de instrumentos que puedan enfocar la verdadera realidad y especificidades de cada una. Tanto para identificar la vulnerabilidad como para proponer las intervenciones factibles y efectivas.
- En la construcción de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, todos los actores deben estar comprometidos con el desarrollo, lo que hace necesario un proceso de sensibilización y promoción del enfoque y estrategias de la iniciativa.

ESTUDIOS DE CASO

Se anexan los siguientes dos estudios de caso que documentan los procesos, experiencias y resultados obtenidos en la operacionalización del modelo PROSAN.

Anexo “A”: Estudio de caso sobre desarrollo de liderazgo. Comunidad de Miravalle, Municipio de San Juan las Minas, Departamento de Rivas. Nicaragua

Anexo “B”: Estudio de caso sobre gerencia de proyectos. Municipio de Citalá, Departamento de Chalatenango. El Salvador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá/Organización Panamericana de la Salud. **La Construcción de la SAN en Municipios Interfronterizos de Centroamérica.** Algunas Reflexiones. Guatemala, Mayo 2003
2. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **Seguridad Alimentaria y Nutricional en la Comunidad.** Costa Rica. Publicación ME/103, 2002
3. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **Cooperación Técnica en Nicaragua, 200-2001** Managua Abril, 2002
4. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **SAN en procesos de Desarrollo Local. Una Experiencia en el Trifinio.** Guatemala, Mayo 2003. Publicación INCAP ME/109.
5. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá, Organización Panamericana de la Salud. **Seguridad alimentaria y nutricional como elemento estratégico en el desarrollo de la participación juvenil local. Experiencia en el municipio de el Paisnal 2000 - 2002.** El Salvador Centroamérica.
6. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud INCAP/OPS. **Seguridad Alimentaria y Nutricional en San Marcos de Sierra, Intibucá, República de Honduras. Sistematización del proceso del abordaje de Municipio Saludable y SAN.** Informe Final. Honduras, Junio 2002.
7. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **Municipio de Macaracas, Panamá.** Informe preliminar. Panamá, INCAP/OPS, 2003.
8. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **La Experiencia de San José, Toledo, Belice.** Informe preliminar. Belice INCAP/OPS. 2003.
9. Asociación de Comarcas Rurales de la Frontera Sur, Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **Abordaje de la seguridad alimentaria y nutricional en los municipios de San Juan del Sur y Cárdenas.** Informe ejecutivo del quinquenio 95-99. Nicaragua, 1999.
10. Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá /Organización Panamericana de la Salud. **Seguridad Alimentaria y Nutricional en procesos de desarrollo local. Estudios de caso, Experiencias INCAP.** 1999.

ANEXOS

ESTUDIO DE CASO SOBRE DESARROLLO DE LIDERAZGO. COMUNIDAD DE MIRAVALLE, MUNICIPIO DE SAN JUAN LAS MINAS, DEPARTAMENTO DE RIVAS. NICARAGUA

ANTECEDENTES

¿Cómo surge la propuesta en Miravalle?

La estrategia de divulgación de la propuesta de Seguridad Alimentaria Nutricional en Procesos de Desarrollo Local- la cual estaba orientada a crear las condiciones sociales y políticas, organizativas y técnicas necesarias para iniciar actividades - incluyó, a partir de 1995, el desarrollo de entrevistas a líderes comunitarios en las 33 comarcas que forman parte del municipio de San Juan del Sur. Asimismo, se entrevistó a delegados municipales de las instituciones del Estado, a funcionarios de organismos no gubernamentales y a miembros del consejo municipal, a fin de promover la organización de una asamblea municipal en la que se seleccionara la comunidad que participaría en la propuesta.

En la asamblea se fomentó la discusión y el análisis de temas relacionados con la forma en que la seguridad alimentaria nutricional contribuye al desarrollo local; además, se plantearon los elementos más importantes del modelo de trabajo que la propuesta contemplaba. La metodología utilizada en la asamblea fue eminentemente participativa, organizando grupos de trabajo con líderes comunitarios, delegados de gobierno, autoridades municipales y funcionarios de ONG's que analizaron los datos disponibles sobre la situación de las comarcas. En plenario se resumió la caracterización de cada comarca, se pre-seleccionaron 3 del total, y, finalmente, se votó por Miravalle.

Una vez Miravalle fue seleccionada en la asamblea, su líder siguió empeñado en continuar su labor de convencimiento de los pobladores en relación a la necesidad de aprovechar la oportunidad de conocer y utilizar una nueva forma de "pensar y hacer" para alcanzar el desarrollo integral. Al final de todo este proceso, la comunidad decidió y, más aún, se preparó para impulsar el trabajo necesario para superar la pobreza de su comunidad.

¿Cuál fue el punto de partida?

La comarca de Miravalle está unida a la cabecera municipal por un camino de tierra. Los habitantes recorren este camino a pié y también en bestias o bicicleta. En 1995, la mayor parte de familias de la comunidad se dedicaba a la producción de granos básicos

para el autoconsumo y mantenimiento de sus cosechas; sin embargo, en caso de mucha necesidad, también asignaban una proporción de la cosecha a la venta local. Algunos pobladores pastoreaban ganado vacuno que, posteriormente, era vendido en pie a los matarifes o comerciantes locales. Otras familias cultivaban hortalizas que luego vendían en el mercado municipal o en el mercado de la cabecera departamental. En los patios de sus casas, las mujeres criaban gallinas y cerdos para el consumo y para la venta; también habían, en ese momento, dos familias que explotaban el ganado lechero y vendían, en el mercado local, los subproductos como la crema y el queso.

Los 144 habitantes de Miravalle habitaban 29 viviendas de las cuales 4% tenía pozos privados, 38% contaba con letrinas en mal estado y en 55% de ellas los integrantes del hogar se tiraba la basura en cualquier lado.

Los niños y niñas de Miravalle se enfermaban comúnmente de catarrros y diarreas, enfermedades de la piel y hongos. Un estudio realizado en 1995 detectó que un 39% de los menores de 5 años había tenido diarrea una semana antes de que la familia fuera visitada por los recolectores de datos. Asimismo, un 32% de los miembros de ese grupo de edad había tenido afecciones respiratorias, también, una semana previa al estudio.

En relación con la situación alimentaria de la comunidad, los datos de consumo aparente de alimentos recabados en la encuesta de 1995 señalan que la adecuación promedio de energía y proteínas por familia era de 84% y 114%, respectivamente. Los déficits de peso y talla según la edad que fueron reportados en la misma encuesta ponen en evidencia que 32% de los menores de 5 años presentaban tanto desnutrición crónica como desnutrición global.

Las instancias de decisión local que existían en Miravalle, previo al inicio de las acciones promovidas a través de la propuesta, eran las siguientes: 2 líderes comunitarios que actuaban de representantes agropecuarios de dos círculos de productores que funcionaban a la fecha; 1 partera empírica, 2 pastores evangélicos y 1 comité de padres de familia. La comunidad era apoyada directamente, también, por los ministerios de educación y agricultura y ganadería, el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Unión de Agricultores y Ganaderos (UNAG).

Retos

La comunidad acordó, sobre la base de un análisis de sus principales problemas y fortalezas, que sus retos más importantes estaban vinculados a: construcción del camino que comunica a las tres comarcas del sector; recuperación y protección de áreas de bosque; autosuficiencia de granos básicos; producción agrícola comercial; almacenamiento de granos básicos; cobertura de educación pre-escolar; estructuración de una casa base de salud y formación de promotores de salud; agua intradomiciliar y letrinas; situación nutricional infantil; introducción de energía eléctrica, y fortalecimiento de la organización comunitaria.

LA EXPERIENCIA

¿Cuál fue la senda que se tomó?

Al examinar los atributos necesarios que debe tener un líder individual o un líder colectivo, hay que referirse, en síntesis, a cuáles son las habilidades que deben estar presentes en cualquier gestión que esté orientada a la transformación de la sociedad.

Efectivamente, tanto el líder comarcal como los pobladores más cercanos a él han basado su accionar en el reconocimiento de la transformación personal y social como propósito de la vida humana. Estos líderes son individuos que han estado conscientes de la necesidad de realizar acciones que promuevan los procesos de la transformación requerida. El marco conceptual que estos líderes han venido utilizando está basado en su convicción acerca de la nobleza y la bondad del ser humano. El liderazgo en esta comarca ha impulsado las acciones necesarias para asegurar que se continúe trabajando en la transformación individual y colectiva. El líder, en síntesis, ha logrado transmitirle a los demás su visión muy particular de la necesidad de practicar permanentemente la cultura de la superación. Sí, la experiencia demuestra que se ha creado una visión de futuro basada en valores y principios compartidos que ha podido ser articulada, de forma tal, que inspira constantemente en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.

Otra función trascendental de los líderes ha sido la de sensibilización a lo interno y a lo externo de la comunidad. En primer lugar, hay que destacar que se dedicaron importantes esfuerzos para el cabildeo de los participantes en la asamblea municipal que se realizó al inicio para lograr que Miravalle fuera priorizada y seleccionada como comarca piloto. Complementario a ello, los líderes han desarrollado labores permanentes de convencimiento dentro de la comunidad para que ésta se apropie de la nueva metodología de trabajo: se llevaron a cabo visitas casa a casa, se concertaron reuniones con representantes religiosos y con grupos de interés específicos, y se promovió la organización de asambleas para concientizar a la población sobre los retos del desarrollo humano.

Esta labor de sensibilización se ha dirigido, inicialmente, hacia los pobladores más cercanos al dirigente, y, posteriormente, de ellos hacia otros miembros de la comunidad, hasta crear una conciencia colectiva sobre las posibilidades reales de obtener

buenos resultados. Finalmente, la función de sensibilización también ha comprendido algunas actividades de abogacía con organismos donantes y agencias de cooperación técnica, explicando las prioridades comunitarias y los obstáculos que afectan la solución efectiva de los problemas.

El liderazgo en Miravalle ha descansado en el ejemplo personal de sus dirigentes. Este ejemplo se expresa a través del trabajo realizado, del compromiso demostrado y de la perseverancia requerida para alcanzar la visión. En tal sentido, vale la pena recordar que el tipo de liderazgo, tanto formal como informal, que ha sido promovido a través de la propuesta es aquel que se orienta al servicio permanente de la comunidad y sus miembros, ya sea directamente a través de los dirigentes de Miravalle, o bien a través de los funcionarios de las instituciones descentralizadas que, al entrar en contacto con la propuesta, han mejorado sus destrezas para la entrega de servicios.

En cuanto al tema de compromiso, los líderes se han distinguido por su compromiso firme para llevar a cabo la visión. Obviamente, el compromiso demostrado ha sido mayor cuando las iniciativas han sido congruentes con los valores de la visión del dirigente y del grupo. Por lo demás, a pesar de los desencantos y de los obstáculos enfrentados, los líderes de Miravalle han demostrado una perseverancia y un esfuerzo significativos, e incluso una importante apertura para probar la validez de nuevas soluciones.

Finalmente, es importante recordar que una característica esencial de los líderes de Miravalle ha sido su habilidad natural para delegar el desarrollo de tareas que benefician al colectivo. Esta delegación está basada en el conocimiento que el líder tiene sobre las habilidades, las destrezas y las limitaciones de sus vecinos.

Factores facilitadores

¿Cómo podemos explicar, entonces, la existencia y la reproducción, en Miravalle, del tipo de líderes que se ha venido describiendo? Podemos aventurar algunas consideraciones:

- ✓ El éxito alcanzado en el logro de resultados concretos en distintas áreas que son fácilmente medibles, a partir de las gestiones realizadas por los líderes, ha contribuido al crecimiento de su prestigio y del respeto que la población les tiene, provocando en los jóvenes deseos de emulación
- ✓ La continuidad del trabajo y la sistematicidad de las acciones de coordinación necesariamente fortalecen la práctica diaria de los líderes
- ✓ La importancia que se le asigna y el compromiso permanente de los dirigentes con todas las actividades de formación de promotores en las diversas áreas, así como de capacitación técnica de otros agentes comunitarios, ha garantizado condiciones que favorecen la multiplicación de líderes en la comunidad

COMENTARIOS FINALES

Resultados: productos permanentes

- ✓ Mejoramiento productivo de granos básicos
- ✓ Reducción de pérdidas post-cosecha
- ✓ Producción comercial de hortalizas
- ✓ Construcción de caminos vecinales
- ✓ Formación de educadores sociales
- ✓ Creación de pre-escolar comunitario
- ✓ Promoción de deporte infantil y juvenil
- ✓ Letrinización
- ✓ Pozos de agua
- ✓ Mejoramiento de las viviendas
- ✓ Centro infantil de atención integral
- ✓ Capacitación de promotores de salud
- ✓ Casa base de salud
- ✓ Barridos sanitarios
- ✓ Sistema de información comunitaria

Viejos y nuevos caminos por recorrer

Posterior al análisis reposado y cuidadoso de los éxitos alcanzados y de la persistencia de problemas que no fueron abordados desde el inicio o que aparecieron después, es necesario identificar las áreas de trabajo que será preciso continuar apoyando en el corto plazo. Estas son:

- ◆ Formación del hato ganadero
- ◆ Adquisición de equipo y materiales agropecuarios
- ◆ Protección de los recursos naturales
- ◆ Tratamiento de las basuras
- ◆ Acondicionamiento de casa base de salud para que funcione como

ESTUDIO DE CASO SOBRE GERENCIA DE PROYECTOS. MUNICIPIO DE CITALA, CHALATENANGO. EL SALVADOR

ANTECEDENTES

¿Cómo se inició la propuesta en Los Planes de Citalá?

La propuesta de Seguridad Alimentaria Nutricional en Procesos de Desarrollo Local le fue presentada al Equipo Supervisor de Salud y al Comité Intersectorial Municipal (CIM) de Citalá en los últimos meses de 1994. Recibió el aval requerido de parte de los integrantes de estas instancias de decisión, en vista que se consideró que cumplía con el objetivo de apoyar la estrategia nacional de descentralización de los servicios de salud y contribuiría a reforzar el trabajo ya iniciado en los sistemas locales de salud (SILOS) interfronterizos que correspondían, en ese momento, a tres municipios de El Salvador y tres municipios de Honduras. En esta reunión, y en función de determinados criterios de selección, se identificaron tres comunidades que podrían beneficiarse del tipo de trabajo que se estaba proponiendo realizar. A pesar de que el canton Los Planes quedó ubicado en segundo lugar, en enero 1995 recibió una invitación a participar en reunión ordinaria del CIM de Citalá, debido a que la comunidad seleccionada como primera prioridad consideró que no estaba preparada para asumir el compromiso con la propuesta.

Durante esta reunión ordinaria del CIM, los miembros de la Asociación Comunal Unión Los Planes argumentaron vigorosamente para que la decisión municipal favoreciera a su comunidad, justificando su solicitud en base a sus éxitos alcanzados y al interés permanente de desarrollar el canton. Por otra parte, el canton se comprometió a apoyar la iniciativa en las otras dos comunidades que habían sido pre-seleccionadas.

A fin de obtener información básica sobre la comunidad y de poder establecer contactos con los líderes, un grupo de técnicos involucrados con la propuesta realizó una visita y, posteriormente, participó en una asamblea comunitaria. En dicha asamblea se sensibilizó a los pobladores con respecto a la importancia de la seguridad alimentaria nutricional para el logro de mayores niveles de desarrollo humano. Adicionalmente, se hizo el esfuerzo de esclarecer cuáles eran los principales problemas que la comunidad enfrentaba.

¿Cuál era la situación al momento de empezar a trabajar?

Para llegar a Los Planes, los visitantes han utilizado el autobús para trasladarse por una carretera balastrada de 8 kilómetros desde la cabecera municipal a un desvío, y de

éste al cantón a pié o en bestia, lo cual toma aproximadamente entre treinta y cuarenta minutos. La ocupación principal sigue siendo la agricultura: se ha producido maíz, frijol, tomate y cebolla para la venta y el autoconsumo, así como frutales. Otras familias se dedicaban a actividades económicas tales como el procesamiento artesanal de quesos y la confección y comercialización de ropa femenina.

Los 710 habitantes de Los Planes de Citalá residían, en 1995, en cinco caseríos; la vivienda típica estaba construída de adobe (95%), con techo de teja (98%) y piso de tierra (88%). En aquel entonces, sólo el 44% de las familias del caserío El Centro contaba con agua intradomiciliar, 46% tenía letrinas aboneras y 19% quemaba o enterraba la basura. En los cuatro caseríos restantes no se tenía agua intradomiciliar ni letrinas.

Como era de esperar en comunidades de este tipo, los niños se enfermaban, con mayor frecuencia, de diarreas, infecciones respiratorias agudas y parasitismo intestinal. La comunidad y sus líderes expresaban que las necesidades de atención en salud se solventaban a través de los promotores que hacían uso de un botiquín de medicamentos básicos y de la consulta médica mensual proporcionada por la Fundación Knapp. En el caso de complicaciones, se buscaba atención en la unidad de salud de Citalá, en el centro de salud de Concepción y en el hospital de Chalatenango.

Los datos de consumo de alimentos obtenidos en 1995 nos señalan que la adecuación promedio de energía y proteínas por familia era de 96% y 132%, respectivamente. La situación nutricional de los menores de 5 años indicaba, por lo demás, que 36% y 15% presentaban desnutrición crónica y desnutrición global, respectivamente.

Para enfrentar la problemática que ha sido esbozada, la comunidad contaba con los siguientes recursos comunitarios dedicados a labores de promoción del desarrollo local: 2 promotores de salud, 3 parteras, 1 sobador, 1 alfabetizador, 2 promotores forestales, 2 celebradores de la palabra. En ese momento funcionaban, de manera separada y sin coordinación, una asociación denominada “Asociación de Desarrollo Comunal Unión Los Planes”, cuatro comunidades cristianas, una sociedad de padres de familia y grupos de catequesis, de renovación, de liturgia y de jóvenes. Por otra parte, se habían organizado comités en los campos de salud, vida cívica, vigilancia del agua y deportes. El apoyo externo que se recibía provenía de los ministerios de salud y educación, de la alcaldía municipal, de la Fundación Knapp y, a través de las gestiones de la asociación, se obtuvo el apoyo del Proyecto de Desarrollo para el Departamento de Chalatenango (PROCHALATE).

Retos

En reuniones con pobladores, y a través de la información recolectada en la encuesta, se llegaron a conocer las principales necesidades que la comunidad enfrentaba en aquella época. En el ámbito de la producción de alimentos y de generación de ingresos, se planteaba la importancia de desarrollar actividades agroindustriales que

disminuyeran significativamente el flujo de emigración hacia otras ciudades del territorio nacional y a países del área; en el campo de la salud ambiental y comunitaria, adicionalmente, se discutía la ampliación de la cobertura de agua intradomiciliar y su cloración para garantizar calidad, así como la letrización en caseríos con baja dotación de servicios sociales básicos.

LA EXPERIENCIA

El camino recorrido

Para la efectiva gerencia de proyectos, un rasgo importante de la experiencia de Los Planes de Citalá ha sido, como paso previo, la consolidación de la asociación, la cual, en ese entonces, estaba organizada pero no integrada a los procesos comunitarios, de manera que fue necesario motivar y concientizar al grupo para tener una gestión efectiva. Para sumar esfuerzos que tuviesen mayor impacto, fue necesario integrar el accionar de las distintas comisiones bajo el liderazgo de la asociación. Además, fue de suma importancia, también al inicio, la utilización de la metodología participativa para la identificación de ideas de proyectos. En esta comunidad se celebran verdaderas asambleas en las que se fomenta el análisis profundo y crítico, se contrastan opiniones y se forjan acuerdos sobre las necesidades y los cursos de acción a seguir. Adicionalmente, la metodología aplicada para la elaboración de planes es una que, en este proceso, pone énfasis en el alcance de objetivos orientados a las acciones directivas de formular, gestionar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos comunitarios.

Por otra parte, a través de los diversos comités que coordina la asociación, se ha podido formular una buena cantidad de proyectos en diversas áreas: desde la obtención de crédito y asistencia técnica agrícola, la diversificación de cultivos, ampliación y reparación de drenajes fluviales para la conservación de la carretera, fraguado y adoquinado de calles, la fabricación de pan nutricionalmente mejorado, pasando por la ampliación de cobertura de agua intradomiciliar, la construcción y funcionamiento de un dispensario de salud, hasta la construcción de un alcantarrillado de aguas servidas, entre otros.

Una vez elaborados, la asociación se ha abocado, en una dinámica permanente, al proceso de gestión de sus programas y proyectos con instituciones del Estado, con organismos no gubernamentales y con agencias de cooperación: crédito agrícola para la diversificación de cultivos; producción de soya y preparación de alimentos a base de soya; apoyo de PROCHALATE para la entrega de asistencia técnica agrícola; reparación y mantenimiento de carretera; asistencia técnica para la formulación del proyecto y la ejecución de la transferencia tecnológica necesaria para la producción y comercialización de pan nutricionalmente mejorado; crédito para el funcionamiento de la panadería; capacitación de mujeres en técnicas de panificación e inicio de producción

de pan; programa de educación pre-escolar; educación de adultos, particularmente alfabetización y preparación básica; biblioteca escolar; apoyo del ministerio de salud para instalación de hipoclorador artesanal y capacitación de promotor de salud para su utilización apropiada; ampliación de cobertura de proyecto de agua intradomiciliar; construcción y funcionamiento del dispensario de salud.

Hay que resaltar que muchos de los proyectos gestionados han tenido, como contrapartida, un fondo comunitario que se ha generado a través de actividades recreativas, cívicas y culturales, organizadas por los diferentes grupos, y administradas por la asociación.

Es indispensable resaltar el nivel de excelencia demostrado por la comunidad y sus dirigentes para la ejecución de proyectos: producción de soya y preparación de alimentos a base de soya; producción de pan nutricionalmente mejorado; educación pre-escolar y educación de adultos (círculos de alfabetización, educación básica de adultos); inserción de la escuela en programa nacional de “escuelas saludables” que ha permitido reorientar actividades de refacción y tienda escolar; apoyo del ministerio de salud para la instalación de hipoclorador y capacitación del promotor de salud; apoyo institucional para aforo de fuente, estudio de factibilidad y otros estudios de agua; desarrollo de Feria de la Salud como plataforma de negociación con autoridades y de motivación a la población para garantizar apoyo y participación en los proyectos, y agua intradomiciliar. Cabe mencionar que, en este cantón, se intenta transmitir esta excelencia en el trabajo a grupos de niños escolares a través de su integración en el gobierno estudiantil y su participación en actividades dirigidas a promover cambios de estilos de vida.

Factores facilitadores

Parece esencial destacar el hecho que la comunidad, a través de sus diversas manifestaciones organizativas, había tenido, previo a esta propuesta, una amplia experiencia en la ejecución de proyectos con esfuerzo propio. Esto se combina con el hecho de la organización y personería jurídica pre-existentes.

Otro elemento de éxito que es importante mencionar como parte de este recuento es el apoyo constante del CIM, tanto a través del mismo CIM como de otros entes que han podido proporcionar, de manera coordinada y eficiente, la legitimidad política y la asistencia técnica requerida para la consecución de los logros de los proyectos.

Es innegable, también, que la capacidad gerencial de la asociación y sus comités se ha fortalecido a través del proceso de intercambio de experiencias, en las que han abundado las lecciones aprendidas de otras realidades y contextos para tratar de evitar las dificultades y repetir los aciertos.

Un factor que realmente ha contribuido a impulsar la dinámica del desarrollo de proyectos es la participación de la comunidad en todas las fases del proceso, con responsabilidad, voluntad y compromiso. Ello se complementa, necesariamente, con el evidente aumento de la participación creativa y disciplinada de los miembros de la

directiva en el funcionamiento del comité y en la coordinación de acciones que ejecutan otras comisiones o instancias de decisión en el nivel local.

Han sido fundamentales, para la gerencia, la existencia de buena información de base que facilite la formulación pertinente y efectiva de proyectos, por un lado, así como la capacitación permanente de directivos y líderes en aspectos de planificación, administración, gerencia, monitoreo y evaluación.

COMENTARIOS FINALES

Resultados: productos permanentes

- ✓ Participación permanente de la comunidad en el CIM para la gestión de proyectos
- ✓ Alta participación de los miembros de la comunidad en asambleas y en la ejecución de proyectos
- ✓ Incremento en la participación de los miembros de la directiva en los asuntos del funcionamiento de la asociación
- ✓ Intercambio efectivo con comunidades de San Juan las Minas y San Ramón
- ✓ Apoyo para el diagnóstico en la comunidad de San Ramón, municipio de Citalá
- ✓ Asesoría para la personería jurídica y para la instalación de hipoclorador en San Juan las Minas, municipio de Metapán
- ✓ Producción de soya
- ✓ Capacitación sobre administración de fondos revolventes
- ✓ Seguimiento de la tienda escolar para la venta de productos naturales y nutritivos
- ✓ Proyecto de agua potable
- ✓ Atención médica en la comunidad
- ✓ Atención del niño escolar a través del Programa de Escuelas Saludables (refrigerio escolar, atención odontológica, atención médica, inmunizaciones, campañas de limpieza)
- ✓ Seguimiento de la cloración de agua disponible en la comunidad
- ✓ Reparación de la calle y de techo de casa comunal

- ✓ Proyecto de dispensario de salud: consecución de terreno, elaboración de perfil y desarrollo de estudios y gestiones

Caminos viejos y nuevos por recorrer

Habiendo hecho el esfuerzo de reconstruir la experiencia de gerencia de proyectos y analizado las necesidades que aún no se han podido empezar a satisfacer, se está, ahora, en posibilidad de definir cuáles son, desde una perspectiva de corto plazo, los posibles cursos de acción en apoyo a la seguridad alimentaria nutricional de Los Planes de Citalá. Estos son:

- ◆ Continuar apoyando la gerencia de los proyectos, capacitando en la utilización de técnicas avanzadas de gerencia, como negociación y seguimiento de planes y proyectos
- ◆ Apoyar actividades de generación de ingresos, por ejemplo, empresas en el ramo de carpintería, colaborando en la realización de estudios de factibilidad y de mercado

Dado que la Fundación Knapp se está retirando del cantón, hay que darle continuidad a los esfuerzos de salud preventiva y atención médica, ampliando la participación comunitaria en busca de la auto-sostenibilidad.