



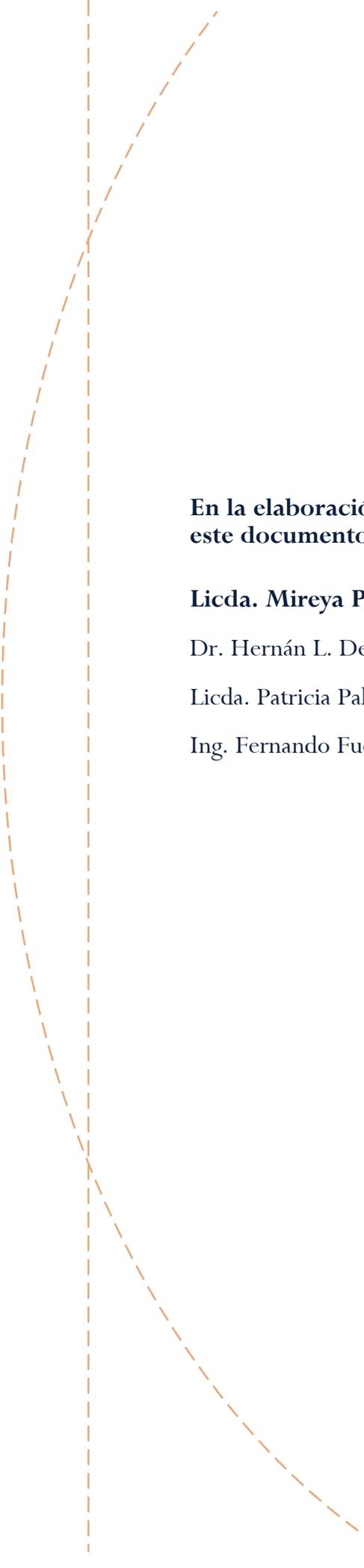
Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP)  
Organización Panamericana de la Salud (OPS)



# La Construcción de la Seguridad Alimentaria-Nutricional en Municipios Interfronterizos de Centroamérica: Algunas Reflexiones

GUATEMALA, MAYO 2003

Guatemala, mayo 2003

A decorative dashed orange line that starts at the top center, curves to the left, then curves back to the right, and finally curves down towards the bottom right corner.

**En la elaboración de  
este documento participaron:**

**Licda. Mireya Palmieri**

Dr. Hernán L. Delgado

Licda. Patricia Palma de Fulladolsa

Ing. Fernando Fuentes Mohr

## Tabla de Contenido

### **CAPÍTULO 1:**

**Modelo de cooperación técnica entregada por INCAP para la promoción de la Seguridad Alimentaria Nutricional en el nivel local.** □

**1**

### **CAPÍTULO 2:**

**Objetivos, estrategias, actividades y productos de la propuesta de promoción de la Seguridad Alimentaria Nutricional en el nivel local – 1994-1998.** □

**19**

### **CAPÍTULO 3:**

**Rol de los facilitadores locales de INCAP en las iniciativas de Seguridad Alimentaria Nutricional en municipios interfronterizos.** □

**35**

### **CAPÍTULO 4:**

**Lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo de iniciativas de Seguridad Alimentaria Nutricional en municipios interfronterizos.** □

**42**

## Presentación

Como parte de los esfuerzos que sistemáticamente realiza el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) en apoyo al desarrollo social de sus países miembros, y en el marco de los mandatos y resoluciones que en el ámbito del fortalecimiento institucional han formulado los miembros de su Consejo Directivo, se consideró importante preparar una publicación referida a la integración de la Seguridad Alimentaria Nutricional en Procesos de Desarrollo Local que contribuya a la transferencia de experiencias exitosas en ese campo. Se siguieron los siguientes pasos en el proceso de elaboración de esta monografía:

- √ Reflexión acerca de los procesos que se pusieron en marcha
- √ Interpretación sobre lo que se hizo y los resultados obtenidos
- √ Recopilación y documentación de los fundamentos de las acciones desarrolladas
- √ Organización y ordenamiento de los elementos que formaron parte de la experiencia
- √ Síntesis y redacción de las principales lecciones derivadas del análisis de la información□

La monografía pretende satisfacer las necesidades metodológicas, técnicas y gerenciales que pueden presentar los distintos actores que están impulsando iniciativas que favorecen el desarrollo en el nivel local. En este sentido, la publicación proporciona un conjunto de elementos que posibilitarán la motivación de los gobiernos municipales que tienen responsabilidades en el desarrollo de intervenciones tendientes a superar los niveles de pobreza en los territorios que conforman el municipio. La publicación, además, apoyará a las diferentes agencias de cooperación y donantes que priorizan, dentro de su quehacer, el fortalecimiento de las estructuras y los sistemas de trabajo en los niveles descentralizados. Por otra parte, ofrecerá información pertinente a los organismos no gubernamentales que están interesados en promover el desarrollo local y que actualmente acompañan técnica y administrativamente a dirigentes, consejos comunales y grupos organizados que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población en territorios específicos.□

Esta publicación está compuesta por los siguientes capítulos:

**Capítulo 1:** Modelo de cooperación técnica entregada por INCAP para la promoción de la seguridad alimentaria nutricional en el nivel local

**Capítulo 2:** Objetivos, estrategias, actividades y productos de la propuesta de promoción de la seguridad alimentaria nutricional en el nivel local – 1994-1998

**Capítulo 3:** Rol de los facilitadores locales de INCAP en las iniciativas de seguridad alimentaria nutricional en municipios interfronterizos

**Capítulo 4:** Lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo de iniciativas de seguridad alimentaria nutricional en municipios interfronterizos

# Capítulo I: Modelo de Cooperación Técnica Entregada por INCAP para la Promoción de la Seguridad Alimentaria Nutricional en el Nivel Local

## I. INTRODUCCIÓN

El presente modelo de cooperación técnica se fundamentó en el análisis crítico de las experiencias previas de cooperación que se relacionan con la seguridad alimentaria nutricional (SAN) en el nivel local, así como en el examen de las fortalezas y áreas de especialidad en que el INCAP puede colaborar con sus contrapartes, ya sea directamente o a través de mecanismos de coordinación. El modelo contempla, en primera instancia, un marco de referencia que comprende los elementos que le dieron direccionalidad y coherencia a las acciones de cooperación técnica que INCAP impulsó durante la década de los 90's: elementos tales como la visión y misión, los objetivos, principios de política y estrategias son descritos en el presente documento. En segundo lugar, el modelo incluye también una caracterización del ciclo de cooperación técnica con las distintas etapas y actividades específicas que se llevaron a cabo, específicamente como parte de la experiencia de promoción de la SAN en áreas fronterizas durante el período comprendido entre 1994 y 1998.

## II. MARCO DE REFERENCIA

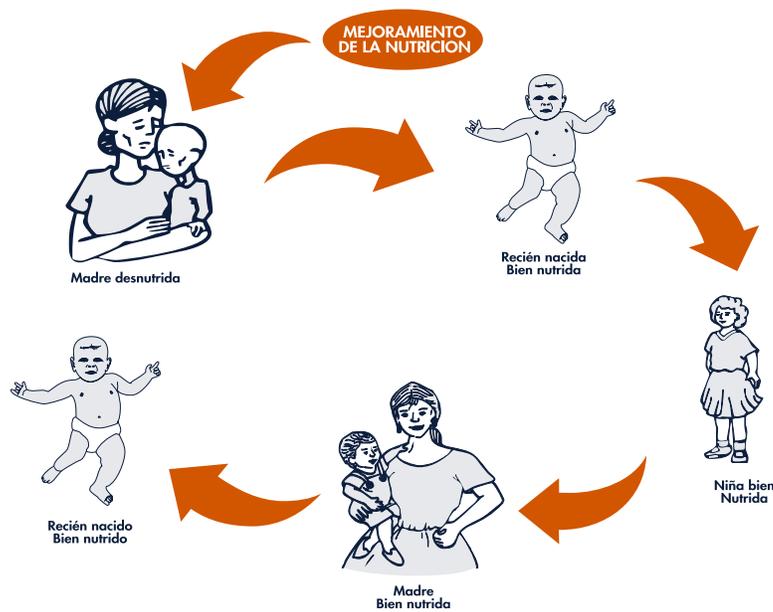
### 2.1 VISIÓN DE LA SAN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

El punto de partida de los esfuerzos de cooperación técnica que INCAP realizó en materia de seguridad alimentaria nutricional en los procesos de desarrollo local fue la visión relativa al rol crítico que juega la seguridad alimentaria nutricional en el desenvolvimiento del desarrollo humano sostenible a nivel territorial. Esta visión se fundamenta en los resultados de muchos estudios que demuestran los efectos directos del mejoramiento del estado de nutrición y salud, desde la concepción hasta los primeros tres años de vida, en el potencial de crecimiento y desarrollo del ser humano, incluyendo el desarrollo de la inteligencia, la personalidad y la conducta social, así como la productividad en el adulto. La mala nutrición materna, a través de sus efectos en el feto, en el recién nacido y en el lactante, condiciona muchas de las manifestaciones de la desnutrición, incluyendo sus implicaciones negativas para el bienestar y el desarrollo del capital humano.

Los estudios también señalan que la mala nutrición temprana tiene efectos adversos en el desarrollo de los recursos humanos, su capacidad productiva y la salud reproductiva, todo lo cual tiene importantes repercusiones sociales y

económicas, lo cual da bases para postular la existencia de un círculo vicioso de mala nutrición, pobreza y subdesarrollo. Considerando que la evidencia disponible claramente señala que la inversión temprana en el capital humano de las poblaciones contribuye a crear condiciones humanas que favorecen el desarrollo integral, INCAP postula que el mejoramiento del estado nutricional y de salud de la población constituye una estrategia efectiva para promover el desarrollo humano y económico, a mediano y largo plazo. Ello da base al argumento que propone 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 nutricional, se contribuye a elevar la calidad de vida, impulsar el desarrollo socioeconómico y alcanzar una mayor equidad social. □

### DE CÍRCULO VICIOSO A CÍRCULO VIRTUOSO



### 2.2. □ MISIÓN DEL INCAP □ □ □

Dada la magnitud y persistencia de los problemas de pobreza y marginación que se siguen observando en los países de Centroamérica, y en el marco del nuevo modelo de desarrollo basado en las tendencias de la globalización a nivel mundial, no queda duda sobre las serias restricciones en el suministro de recursos financieros que se requieren para que los países continúen poniendo en marcha iniciativas integrales y sostenidas en el campo social. Es por ello que surgieron los modelos de trabajo basados en la estrategia de promoción del desarrollo humano que enfatizan un conjunto de esfuerzos de promoción y movilización alrededor de los conceptos de autogestión, descentralización y participación ciudadana, así como en la construcción de alianzas estratégicas entre diversos sectores y grupos de la sociedad para alcanzar los objetivos de desarrollo nacional.

A partir de este marco, INCAP asumió, en el caso de la promoción de seguridad alimentaria nutricional en el nivel local, el rol de coordinar y ejecutar acciones de cooperación técnica dirigidas a diferentes servicios gubernamentales y no gubernamentales que efectúan la labor de profundizar los procesos de descentralización y fortalecer el desarrollo local en las comunidades. Además de focalizar su asistencia técnica y transferencia de tecnología en los campos de alimentación y nutrición, INCAP facilitó la coordinación de acciones entre organismos públicos y privados y la comunidad y reforzó e integró acciones en las distintas áreas del trabajo comunitario. Asimismo, el instituto buscó el afianzamiento de la coordinación interagencial alrededor del desarrollo integral en territorios específicos.□□□

Para resumir, entonces, la misión de cooperación que guió el quehacer de INCAP en la promoción de la SAN en el nivel local se basó en la coordinación de acciones de desarrollo, integrales, multisectoriales e interdisciplinarias y en la planificación local con participación comunitaria.□

### 2.3 □□ OBJETIVOS DE LA □□□

#### COOPERACIÓN TÉCNICA

El modelo estableció objetivos que la cooperación técnica debía alcanzar y ellos se ubican en distintos niveles de especificidad. Los objetivos fueron los siguientes:



√ **FIN:** Lograr el desarrollo humano integral, la disminución de los niveles de pobreza y la integración de la población marginada a procesos productivos y de participación social y política en territorios postergados del área de influencia de los proyectos de promoción de seguridad alimentaria nutricional.

√ **PROPÓSITO:** Aportar a los pueblos y gobiernos centroamericanos estrategias de trabajo que faciliten la inserción de la seguridad alimentaria nutricional como eje integrador de acciones en planes, programas y proyectos nacionales que favorezcan el desarrollo humano a nivel municipal y local.

√ **RESULTADOS ESPERADOS:**□□□□

- Se aplican instrumentos dirigidos al desarrollo de la capacidad de gestión institucional, gubernamental y no gubernamental, a nivel municipal en las zonas postergadas que cubren los proyectos e iniciativas de promoción de la seguridad alimentaria nutricional.

• [ ] [ ] [ ] [ ] desarrolla un proceso de transferencia tecnológica para apoyar la ejecución de intervenciones que generen condiciones que favorezcan el logro de adecuados niveles de vida entre las poblaciones que residen en territorios postergados. [ ]

## 2.4 [ ] **PRINCIPIOS DE POLÍTICA DE LA COOPERACIÓN TÉCNICA [ ] [ ] [ ]** **DEL INCAP EN LOS NOVENTAS [ ] [ ] [ ]**

En términos generales, el Plan Estratégico 1991-2000 de INCAP redefinió las prioridades institucionales y estableció un nuevo estilo de conducción y gerencia que debía concentrarse en el logro de determinados procesos de cambio. El plan postulaba la necesidad de reorientar el énfasis primario en investigación hacia la transferencia de conocimientos y tecnologías, mediante la transformación del sistema de planificación que se había venido basando en la ejecución de proyectos y la adopción de un enfoque estratégico basado en una visión clara de la misión del Instituto. El plan exigía la transformación de INCAP, como institución centralizada, hacia una descentralizada con capacidad para responder a problemas locales con mayor oportunidad y eficiencia. [ ] [ ] [ ] [ ]

Para el período cubierto por el plan, sería necesario, también, un cambio del enfoque de trabajo que había venido priorizando intervenciones en salud y nutrición hacia uno multisectorial que contemplara lo relativo a la inserción de la alimentación y la nutrición en los procesos de desarrollo. Finalmente, el plan orientaba un cambio en el quehacer institucional sobre la base de la ampliación del ámbito de competencia institucional para incluir, además del sector público con énfasis en salud, a otros sectores del aparato estatal, organismos no gubernamentales, universidades, gobiernos locales y entidades privadas. [ ] [ ] [ ] [ ]

A principios de la década de los 90's se contaba también con un cuerpo de políticas que habían venido orientando en forma explícita cada una de las funciones básicas de la institución. Estas políticas se resumen a continuación. [ ] [ ] [ ] [ ]

### 2.4.1 [ ] **Política de investigación [ ] [ ] [ ] [ ]**

En la política de investigación que fue actualizada en 1991 quedó establecido que la investigación debía responder a los problemas prioritarios que afectan a la población centroamericana, tratando de mantener un equilibrio entre la investigación básica y la aplicada. Para definir las prioridades de investigación, se debían considerar la magnitud y trascendencia de los problemas, su relevancia en relación al desarrollo social, y la probabilidad de utilizar los resultados para la solución de los problemas existentes en los países.

La política subraya que la investigación debe tomar en cuenta el enfoque de la multicausalidad de la nutrición y fortalecer el desarrollo de investigaciones en y de los países, a través de la realización de estudios multicentro y colaborativos. Asimismo, la investigación tiene que fortalecer y aumentar la capacidad institucional de las universidades y centros de investigación de los países, incluyendo el desarrollo de sistemas de apoyo a la investigación mediante el reclutamiento de profesionales de las áreas de estadística, epidemiología y computación. □□□□

#### 2.4.2 Política de asistencia técnica □□□□□

La dimensión y composición de la asistencia técnica que brindaba el INCAP debía regirse por la compatibilidad entre la demanda de los países y el criterio científico técnico de la institución, así como por la disponibilidad de todo tipo de recursos. La política plantea que para que la asistencia técnica fuera aprovechada adecuadamente, se debían analizar tres ámbitos de acción: la situación socioeconómica y política, la capacidad operativa de las instituciones contrapartes y la situación de la seguridad alimentaria nutricional. Las acciones de asistencia técnica debían beneficiar prioritariamente a grupos poblacionales de alto riesgo, fortaleciendo tanto las instituciones del nivel central como las de los niveles descentralizados. □□□□

#### 2.4.3 Política de formación y desarrollo de recursos humanos □□□□□

Esta política apoyaba el desarrollo del componente de formación académica y capacitación en seguridad alimentaria nutricional. En relación con la formación académica se hizo énfasis en la maestría en alimentación y nutrición, apoyando a centros formadores de la región centroamericana. En cuanto a capacitación, el INCAP debía apoyar la educación continua y permanente con énfasis en la fuerza de trabajo de los niveles descentralizados en cada país, y trabajar a favor del reforzamiento del componente alimentario y nutricional en la educación popular a través de métodos educativos participativos. □

### 2.5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS □□□

Las estrategias que han venido orientando el quehacer del INCAP para el logro de su misión han sido la administración del conocimiento y la movilización de recursos. A continuación se presenta un resumen de los elementos que las definen específicamente en lo que concierne a los aspectos de promoción de la SAN en los niveles locales.

√ La **administración del conocimiento** - accesible, pertinente, democrático, para la transformación de la realidad -, implica que INCAP desarrolle acciones que promuevan en los países la formulación e impulso de estrategias amplias, integrales y coherentes de desarrollo de recursos humanos. La estrategia conlleva el apoyo a las escuelas formadoras en la reformulación y actualización de la formación de los recursos humanos, en función de las exigencias impuestas por las agendas nacionales y los lineamientos de la seguridad alimentaria nutricional, y que se lleven a cabo procesos de transformación institucional y de perfeccionamiento continuo de la fuerza de trabajo en instituciones públicas y privadas, a fin de que puedan contribuir a la formulación y aplicación de políticas pertinentes y efectivas y a la ejecución de programas y proyectos para la construcción de la seguridad alimentaria nutricional. □□□□

En el marco de esta estrategia, el quehacer de INCAP se ha orientado, fundamentalmente, al fortalecimiento de la capacidad institucional de organismos públicos, privados y de la sociedad civil, para el diseño y ejecución eficiente y eficaz de intervenciones específicas en el campo alimentario nutricional, con perspectiva integral para el mediano y largo plazo, en los niveles nacional y local. □□□□

Reconociendo que en las relaciones impuestas por el comercio internacional de hoy el valor intelectual incorporado en los productos es cada vez mayor y que, además, la deuda social acumulada que los gobiernos del istmo centroamericano tienen con sus pueblos es resultado de los rezagos de la inversión educativa de largo plazo, otro aspecto fundamental de esta estrategia se refiere a la articulación de diversos esfuerzos orientados a mejorar la situación de la seguridad alimentaria nutricional, por un lado, con las distintas iniciativas de reforma educativa que se han emprendido y continúan impulsándose, por el otro. Los programas técnicos de INCAP han aportado tecnologías y lineamientos metodológicos a distintos programas y proyectos, nacionales y/o locales, que buscan garantizar el acceso universal a la educación primaria, secundaria y tecnológica y aumentar la calidad técnica de los procesos de enseñanza para prevenir la deserción y repitencia y contribuir al incremento de los niveles de alfabetismo en nuestras sociedades.

√ La estrategia de **movilización de recursos** políticos, tecnológicos y financieros involucra tomar acciones que se dirijan a la construcción de condiciones de viabilidad socio-política y factibilidad técnico-financiera para la promoción de la seguridad alimentaria nutricional en los diferentes niveles de gestión. En los niveles nacionales, se han concentrado esfuerzos en la sensibilización y el convencimiento de los tomadores de decisión para lograr su apoyo a las

distintas iniciativas que se orientan a la activación de instituciones, grupos y fuerzas sociales, de manera consciente y proactiva, alrededor del tema, y para asignar recursos críticos que se requieren para impulsar las acciones propuestas. □□□□

La creación de condiciones políticas, técnicas y financieras necesarias para impulsar la SAN en los niveles locales se apoya fuertemente en los procesos y esfuerzos de descentralización del Estado y de fomento del desarrollo local que se han venido impulsando, con un grado desigual de desarrollo, en los países de la región centroamericana. Adicionalmente, crear y reproducir estas condiciones significa, también, facilitarle a las personas la posibilidad de emprender procesos de transformación individual y colectiva, promoviendo la participación social y fortaleciendo la cultura democrática al interior de cada sociedad, mediante el establecimiento de acuerdos y alianzas y el fomento de procesos de aprendizaje que permitan construir plataformas mínimas de acuerdos por concertación, diálogo y compromiso sobre distintos temas. Hoy en día, la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones ha dejado de ser una opción en manos de los gobiernos, para transformarse en un imperativo, en respuesta a la demanda generalizada por una mayor ingerencia en la planificación de la Centroamérica del futuro. □

## 2.6 □□ METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN: □□□ USO DEL MARCO LÓGICO □□□

En el proceso de cooperación técnica para la promoción de la SAN se utilizó la metodología del Marco Lógico. La estructura que subyace al modelo de planificación construido a partir del Enfoque del Marco Lógico consiste en una serie de elementos básicos jerarquizados e interrelacionados, como se describe a continuación:

- ◇ Fin u objetivo de desarrollo se refiere al objetivo máximo al cual □□□□ contribuiría la cooperación técnica del INCAP
- ◇ Propósito u objetivo inmediato refleja el cambio o los cambios □□□□ que se lograrían a partir de la puesta en marcha de las acciones □□□□ de cooperación técnica
- ◇ Resultados esperados son los productos que se obtendrían como □□□□ resultado de la cooperación técnica
- ◇ Actividades son las medidas o acciones que se adoptarían para □□□□ lograr los resultados propuestos
- ◇ Recursos/insumos se presupuestarían en tiempo y dinero.

La estructura del Enfoque del Marco Lógico supone una determinada secuencia. Los insumos (financiamiento, equipo, personal) se transforman en actividades para producir resultados esperados, los cuales conducirán al logro de los propósitos. El logro de los propósitos, a su vez, contribuirá, al menos parcialmente, al logro del objetivo más amplio, que es el fin establecido. □

## 2.7 □ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA □ □ □

A continuación se describen las funciones asociadas a los cargos de los funcionarios u oficiales que estuvieron involucrados en el desarrollo de la iniciativa o en la gestión de proyectos de promoción de la seguridad alimentaria nutricional en el nivel local. □ □ □

### 2.7.1 Coordinador de la iniciativa de promoción de la seguridad alimentaria nutricional a nivel local □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

El coordinador de la iniciativa, con sede en el INCAP, tuvo distintas atribuciones a lo largo del desarrollo de las actividades, tanto desde el punto de vista técnico como gerencial. Ellas son:

#### √ Movilización de recursos □ □ □ □ □ □

- □ Coordinó el apoyo técnico especializado del nivel central del INCAP hacia las áreas geográficas cubiertas por la iniciativa; □ □ □ □ □ □
- □ Coordinó con las instituciones de carácter subregional y con agencias de cooperación externa las acciones conjuntas que se realizaban en los territorios del área de influencia de sus iniciativas a favor del desarrollo local; □ □ □ □ □ □
- □ Dirigió y participó en la sensibilización de líderes, dirigentes y técnicos en aspectos de la promoción de la seguridad alimentaria nutricional en el nivel local; □ □ □ □ □ □
- □ Apoyó y dio seguimiento a las gestiones de los facilitadores en el nivel central del INCAP, promoviendo un mayor acercamiento técnico entre los programas involucrados, la administración y los facilitadores territoriales; □ □ □ □ □ □
- □ Elaboró, gestionó y negoció proyectos para la búsqueda de financiamiento externo.

#### √ Planificación y ejecución □ □ □ □ □ □

- □ Determinó las necesidades de recursos para elaborar los planes de trabajo correspondientes;



√ Promovió, abogó y participó en la negociación de la cooperación técnica de la iniciativa, estableciendo necesidades reales de apoyo que respondieran a las prioridades y demandas de los territorios para la asignación racional y equitativa de los recursos disponibles, y

√ Apoyó la coordinación y gestión de las acciones de la propuesta en los niveles nacional y departamental/municipal en el país bajo su responsabilidad.

### **III. □ CICLO DE COOPERACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO □ □ DE LA INICIATIVA DE PROMOCIÓN DE LA SAN EN EL □ □ NIVEL LOCAL □ □**

Con base en el análisis profundo de la experiencia centroamericana, se han identificado los elementos propios del contexto y la naturaleza del ciclo de cooperación técnica que se utilizó en la promoción de la SAN en zonas interfronterizas. Las etapas que conforman este ciclo son, en su orden: (1) diseño; (2) organización interna; (3) sensibilización; (4) selección de comunidades; (5) diagnóstico de situación; (6) planificación y programación; (7) ejecución; (8) monitoreo y evaluación, y (9) sistematización. □

#### **3.1 □ DISEÑO DE LA INICIATIVA □ □ □**

A fin de encarar los nuevos retos y los viejos problemas acumulados en la década de los 90's, el INCAP elaboró el Plan Estratégico 1991-2000 que postulaba el reforzamiento de la misión institucional, como organismo de integración centroamericana, enfatizando la pertinencia, eficiencia y oportunidad de su cooperación técnica. De ahí surgieron los lineamientos del proceso de descentralización y focalización de la cooperación técnica y transferencia de tecnología que permitieron reorientar la misión institucional hacia los países y al interior de los mismos. Se conformaron, entonces, equipos multidisciplinarios de profesionales con presencia en los procesos nacionales de descentralización y desarrollo de Sistemas Locales de Salud (SILOS), con expresión directa en los niveles operativos del sector social y en estrecha relación con los problemas y soluciones identificados por la comunidad organizada. □ □ □

Así también surgió en el INCAP, a inicios de la misma década, el Programa de Sistemas Integrados de Agricultura, Alimentación, Nutrición y Salud (SIAANS) el cual estuvo orientado a la validación y aplicación de tecnologías generadas y adaptadas por el Instituto en años anteriores. Las tecnologías se

dirigían al manejo de factores asociados a los cuatro componentes de la seguridad alimentaria nutricional: disponibilidad, acceso, aceptabilidad y utilización biológica de los alimentos. El programa se basó en tres principios estratégicos: en primer lugar, se enmarcó en la priorización del desarrollo del capital humano que hacía suyo el modelo de desarrollo humano propuesto por diversos entes técnicos a nivel internacional; en segundo término, se orientó a la identificación de espacios de población prioritarios para intervenir con base en niveles de postergación económico-social y, finalmente, se modeló a partir de la identificación e intervención en aquellos aspectos de la vida comunitaria que inciden, directamente, en los componentes de la seguridad alimentaria nutricional. □□□

A partir de este programa, que se desarrolló como una instancia de desarrollo metodológico y de aplicación práctica de tecnologías, se generaron distintas experiencias en los países para las cuales se seleccionaron municipios y comunidades que permitieron reestructurar y reorientar la cooperación de INCAP. Estas experiencias nacionales permitieron configurar modelos de transferencia tecnológica que integraron diferentes subsistemas mediante los cuales se impulsaban acciones relacionadas con aspectos tales como: producción local de alimentos, métodos de almacenamiento y agricultura sostenible; producción y comercialización de alimentos de alto valor nutritivo; educación para la selección, preparación y consumo de alimentos; salud y nutrición a nivel comunitario y saneamiento ambiental básico. De manera complementaria, y en apoyo directo a la ejecución de estas acciones, se realizaron esfuerzos incipientes orientados al fortalecimiento de los sistemas y procesos de gestión local en las comunidades que se estaba apoyando. □□□

INCAP y sus países miembros formularon, también en 1993, en el contexto de los esfuerzos de integración centroamericana, la Iniciativa de Promoción de la Seguridad Alimentaria Nutricional que fue asumida como eje orientador del ajuste de su visión, misión y estrategias de trabajo. En esta iniciativa centroamericana, la seguridad alimentaria nutricional se definió como *el estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica.* □□□

Surge posteriormente, además, un plan de desarrollo e integración fronteriza denominado Fronteras Solidarias: un Plan de Desarrollo Integral para la Familia Centroamericana, que pretendió articular los esfuerzos de distintos organismos que realizaban acciones de desarrollo en el nivel local. Para esa fecha, INCAP ya había iniciado algunas actividades en dos zonas fronterizas: la del Trifinio (Guatemala, El Salvador y Honduras) y la de SIAPAZ (Nicaragua y Costa Rica). □□□

En este marco, y sobre la base de las lecciones aprendidas y de la experiencia acumulada en los países, se elaboró una propuesta de Seguridad Alimentaria Nutricional a Nivel Local que fue analizada y enriquecida en distintos

fóros de discusión, dentro y fuera de las fronteras de la región centroamericana. Fue revisada por el Consejo Consultivo de INCAP – instancia de deliberación política y técnico-administrativa de apoyo a la institución -, lo cual facilitó y aceleró la definición de territorios prioritarios al interior de cada país, las estrategias más pertinentes y efectivas para viabilizar el enfoque de trabajo a nivel local, y la identificación de contrapartes y socios que integraran las redes institucionales que impulsarían la propuesta en las zonas fronterizas.□□□

Durante este proceso de trabajo también se promovió el intercambio de experiencias entre países, municipios y comunidades participantes en las iniciativas fronterizas; de esta cuenta, se llevaron a cabo reuniones de trabajo que integraron los puntos de vista de los representantes sectoriales en los municipios, los alcaldes y sus consejos, los representantes de comités de desarrollo comunitario y funcionarios de organismos no gubernamentales comprometidos con el desarrollo humano sostenible.□□□

Por otra parte, funcionarios de INCAP y consultores internacionales realizaron visitas de observación y organizaron reuniones de trabajo en los municipios de los puntos fronterizos, a fin de analizar algunas de las lecciones aprendidas, los factores de éxito y los limitantes, para poder introducir ajustes al modelo de trabajo. Como parte de este proceso permanente de diseño y ajustes, se desarrollaron encuentros de evaluación orientados al examen



de los avances del programa interfronterizo, las necesidades de cooperación nacional, centroamericana e internacional, y los nuevos planes de trabajo que progresivamente habían ido involucrando a los gobiernos municipales.□□□

A fin de consolidar el trabajo colaborativo e inter-institucional a nivel de terreno, se organizaron reuniones de intercambio de información y de sensibilización con centros académicos y de formación de recursos humanos, y con agencias de cooperación externa que podrían converger en distintas zonas de las fronteras y en otras regiones al interior de los países.□

### 3.2□□ ORGANIZACIÓN INTERNA□□□

Como parte del proceso preparatorio fue imprescindible impulsar actividades de producción, reproducción y difusión de documentos técnicos para informar a los distintos actores sobre los principales lineamientos contenidos en la propuesta de promoción de la SAN para las áreas inter-fronterizas.

Sobre la base de las características de esta propuesta, se seleccionó y reclutó a los facilitadores que tendrían a su cargo el desarrollo de las actividades en los territorios del área de influencia. Se procedió posteriormente a su inducción, actualizándolos en temas relativos a la misión, prioridades, políticas y áreas de trabajo del INCAP. Debido a la preponderancia de la metodología participativa dentro del conjunto de estrategias y metodologías de trabajo que se utilizarían, se hizo hincapié en la necesidad de que los facilitadores a nivel territorial adquirieran estos conocimientos y destrezas, por lo cual se realizó un curso teórico y práctico que cubrió los temas relativos a la investigación cualitativa y la planificación participativa.□

### 3.3. □ SENSIBILIZACIÓN EN INCAP Y LOS PAÍSES□□□

#### 3.3.1 □ INCAP□□□□□

Se puso en marcha un proceso sostenido de sensibilización de dirigentes y funcionarios mediante el cual se promovieron presentaciones y discusiones relativas a la pertinencia y la efectividad del enfoque de trabajo propuesto. A fin de viabilizar la implantación de la propuesta, se realizaron reuniones internas para discutir aspectos técnicos de los distintos programas técnicos de INCAP, su aporte y su participación en las distintas etapas de desarrollo de la propuesta.

□□□□□□

Con los coordinadores de la cooperación técnica en los países se confrontaron los diferentes esquemas de trabajo y se validaron las metas trazadas y sus plazos posibles. A partir de entonces, se elaboró una guía de difusión de la propuesta dirigida a autoridades de instituciones públicas y privadas en los distintos niveles de gestión de los países y se elaboró un cronograma para su uso por todos los involucrados.□

#### 3.3.2 □ Nivel político□□□□□

Se impulsaron actividades dirigidas a lograr la oficialización de la propuesta ante la sede de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), Representantes de OPS/OMS en los países participantes y autoridades del gobierno central. Se realizaron también reuniones de trabajo con la Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana (SG-SICA) y con diferentes organismos que integran esta



instancia, a fin de conseguir el aval y apoyo necesarios para articular iniciativas centroamericanas en el campo del desarrollo social con la propuesta de promoción de SAN en zonas inter-fronterizas.□□□

### 3.3.3. □ Nivel técnico-normativo □□□□□

Una vez difundida la versión final de la propuesta en los niveles políticos, se procedió a convocar a autoridades del nivel central y representantes de organismos no gubernamentales para llevar a cabo reuniones en que se discutieron las distintas oportunidades y posibilidades que se abrirían con las actividades propuestas. Participaron en estas reuniones los coordinadores de la cooperación técnica en cada país, los facilitadores responsables a nivel territorial y el coordinador de la propuesta. Se aprovechó también para discutir sobre las instancias de coordinación, supervisión y ejecución en cada uno de los territorios.□□□□□

Se llevaron a cabo reuniones y entrevistas con funcionarios del nivel nacional ubicados en distintos organismos no gubernamentales que promovían estrategias de promoción del desarrollo local, a fin de identificar áreas de trabajo común que permitieran suscribir acuerdos y compromisos como paso previo a la firma de convenios.□□□



### 3.3.4 □ Nivel técnico-operativo □□□□□

Una vez conseguido el aval de las autoridades del nivel central, se hizo la convocatoria a funcionarios del nivel regional/departamental para sostener reuniones de sensibilización con los coordinadores de la cooperación técnica, los facilitadores y el coordinador de la propuesta. A partir de las discusiones sostenidas con el nivel técnico-normativo, se definieron las instancias de coordinación, supervisión y ejecución en cada uno de los territorios del área de influencia. Se realizaron, además, reuniones y entrevistas con funcionarios de organismos no gubernamentales que se dedican a la promoción del desarrollo local en los niveles descentralizados.□□□

### 3.3.5 □ Nivel ejecutor □□□□□

El proceso de motivación y sensibilización también abarcó a los funcionarios del nivel ejecutor. Se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los miembros de consejos municipales y comités de desarrollo comunitario de las zonas de influencia de la propuesta para forjar compromisos y concretar alianzas con líderes y voluntarios a ese nivel. Aunado a este esfuerzo, se participó también en asambleas comunitarias para divulgar la propuesta de trabajo y conseguir el compromiso de distintos grupos organizados y de la población en general.

## 3.4 SELECCIÓN DE COMUNIDADES

La focalización de comunidades de alto riesgo facilita la mejor utilización de recursos limitados y es crítica para mejorar la eficiencia y efectividad de las iniciativas de desarrollo local. Los criterios de selección se definieron a partir de la discusión de distintos puntos de vista sostenidos por los funcionarios de INCAP y contrapartes del nivel central y departamental/municipal. Los criterios acordados fueron como sigue: socioeconómicos (mayor riesgo biológico y social medido a través de datos de pobreza o desnutrición crónica), demográficos (comunidades con no menos de 200 familias), e institucionales (presencia activa de organismos gubernamentales y no gubernamentales, existencia de infraestructura o posibilidad de prestación de servicios e interés de los gobiernos locales).

## 3.5 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Debido a que la propuesta descansaba en la coordinación de acciones que ejecutaban las instituciones y los organismos gubernamentales y no gubernamentales, fue imprescindible contar con un inventario y una descripción de las entidades para conocer las acciones que se realizaban en cada territorio priorizado e identificar espacios de coordinación. Por ello, en primera instancia se identificaron las organizaciones que incluían en sus planes de trabajo objetivos vinculados a la seguridad alimentaria nutricional, o que potencialmente podían incluirlos. En esta etapa se tomó en cuenta aspectos tales como objetivos, actividades, localización y cobertura. Posteriormente, las organizaciones preseleccionadas en la etapa descrita anteriormente fueron caracterizadas de manera más específica, abordando temas tales como actividades, recursos, resultados esperados, grupos objetivo, características del personal, relaciones de coordinación, participación comunitaria, entre otros.



Es importante recalcar la necesidad de caracterizar la situación socioeconómica y de la seguridad alimentaria nutricional en las comunidades seleccionadas, dado que ello permitió contar con datos basales para evaluar el logro de las metas de impacto de los proyectos de asistencia financiera internacional que apoyaron el desarrollo de acciones que integraban la propuesta. Asimismo, se debía contar con información rápida sobre el perfil institucional y organizativo de los gobiernos municipales en las áreas de influencia de la propuesta, para poder elaborar los programas de transferencia tecnológica y capacitación necesarios para apoyar el desarrollo institucional.

## 3.6 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

En la fase de planificación fue necesario realizar actividades que favorecieran la integración de los equipos de trabajo departamentales y municipales. Estos equipos estaban conformados por funcionarios provenientes de instituciones públicas descentralizadas y de organismos no gubernamentales y gobiernos municipales responsables de asesorar y ejecutar los planes municipales, así como de apoyar técnica y financieramente la formulación y la puesta en marcha de los planes y proyectos comunitarios.

Cada facilitador local elaboró planes de cooperación a nivel territorial a partir de la información generada en las asambleas y las reuniones de consejos comunitarios que se organizaron para la identificación de necesidades prioritarias y la elaboración de planes y proyectos.

### 3.7 EJECUCIÓN

Con base en las acciones programadas en cada uno de los planes de cooperación técnica territorial, se desarrollaron actividades de transferencia tecnológica y de capacitación a funcionarios y facilitadores de organismos gubernamentales y no gubernamentales que participaban en la red de instituciones de cooperación a nivel subregional y nacional. También se desencadenaron procesos de capacitación y transferencia tecnológica para apoyar la formulación y negociación de proyectos prioritarios de la comunidad con los entes municipales, organismos gubernamentales y no gubernamentales y agencias de cooperación externa. INCAP proveía, por otra parte, asistencia técnica a los equipos municipales y comunitarios en áreas temáticas específicas de los proyectos elaborados en cada nivel.

### 3.8 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Equipos de trabajo por país, conformados por el facilitador territorial, el coordinador de la cooperación técnica, el coordinador de la propuesta y representantes de los distintos programas técnicos de INCAP, según correspondiera, realizaron las actividades de monitoreo. El proceso se orientó a la revisión permanente de la coherencia y la pertinencia de los planes de cooperación técnica territorial y de las acciones realizadas por las distintas instancias político-técnicas y técnico-administrativas de INCAP en la sede y en los países.

Utilizando diferentes modalidades de recolección de información, el facilitador territorial y el coordinador de la propuesta organizaron la evaluación de avances y logros de los planes y proyectos a nivel municipal y comunitario, como base para la evaluación del cumplimiento de los propios planes de cooperación territorial.

□□□ Además, el plan de evaluación integró una línea basal cuantitativa, en una muestra aleatoria de comunidades, hogares e individuos para estimar el valor de los indicadores seleccionados que midieran cada elemento del programa o proyecto: se recolectó información sobre estado nutricional, morbilidad e ingesta de alimentos, como medidas de impacto, así como datos sobre los efectos o resultados obtenidos en los proyectos municipales y comunitarios. Se concibió, inicialmente, que se realizaría una medición cuantitativa de medio término en una submuestra aleatoria de hogares beneficiados, para medir un número reducido de indicadores cuidadosamente seleccionados, pero ello no fue posible debido a consideraciones de tipo logístico. Finalmente, se efectuó una línea final cuantitativa, en la totalidad de hogares e individuos de las comunidades beneficiadas. En función del análisis crítico de la experiencia acumulada, se propone agregar una evaluación cualitativa y participativa durante cada uno de los momentos anteriormente mencionados, cuando se extienda la experiencia a otros municipios del área centroamericana.□

### 3.8 □ SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS□□□

Como parte del proceso de implementación de esta propuesta de promoción de la seguridad alimentaria nutricional en áreas inter-fronterizas, se identificó la necesidad de emprender un proceso metodológico que permitiera el ordenamiento, la documentación, la reflexión y la interpretación de estas experiencias. Se esperaba que el uso de la sistematización como metodología de trabajo llenara esta necesidad y ofreciera la posibilidad de hacer de esta propuesta una experiencia comunicable e intercambiable con otros grupos de trabajo que promueven el desarrollo local. Se propuso, entonces, que para la sistematización de las experiencias generadas se debía conducir los siguientes tiempos metodológicos: contextualización, reconstrucción, análisis e interpretación, conclusión y comunicación. Con el cumplimiento de cada uno de estos pasos se esperaba dar respuesta a las siguientes preguntas:

√ ¿Cuáles son las características del contexto institucional (INCAP e instituciones de los países) e histórico-social en el que tienen lugar estas experiencias?

√ ¿Qué estrategias le dan direccionalidad al desarrollo de la experiencia y qué reajustes son necesarios durante la práctica?

√ ¿Cómo se van desarrollando las diferentes fases de cada uno de los procesos?

√ ¿Qué factores actúan facilitando o dificultando el desarrollo de la experiencia?

√ ¿Cómo caracterizan los participantes los siguientes aspectos: motivaciones para participar; percepciones sobre la importancia de la experiencia y el valor de su capacidad de proposición durante la misma; opinión sobre el desarrollo de la experiencia; sugerencias para experiencias posteriores?

√ ¿Qué dinámicas se generan en la interrelación de los participantes?

√ ¿Qué resultados se van obteniendo?

√ ¿Qué contradicciones o consistencias se ponen en evidencia al contrastar estas experiencias: objetivos y resultados, logros y expectativas, rol de los participantes comunitarios y técnicos facilitadores, comunidad y contexto?

La información generada a partir de la sistematización de la propuesta resultaría de mucha utilidad para los diferentes niveles:

- A nivel programático y organizacional, para realizar nuevos ajustes durante la implementación de cualquier propuesta y para ofrecer a sus participantes una oportunidad de convertir esta experiencia en un proceso formativo.

- A nivel comunitario y municipal, para contribuir con los esfuerzos de fortalecimiento técnico y gerencial que los comités comunitarios, los gobiernos locales y otras organizaciones necesitan desarrollar; para asumir con eficiencia los nuevos retos de la municipalización, fortalecer su participación directa en las acciones de desarrollo local y fomentar la retroalimentación hacia los niveles centrales, a fin de promover la seguridad alimentaria nutricional como línea prioritaria de trabajo.

- A nivel académico, para el desarrollo de una nueva cultura de exploración que integre las experiencias en seguridad alimentaria nutricional con la investigación y la capacitación del recurso humano bien calificado, lo cual permitirá seguir realizando aportes sobre esta temática.

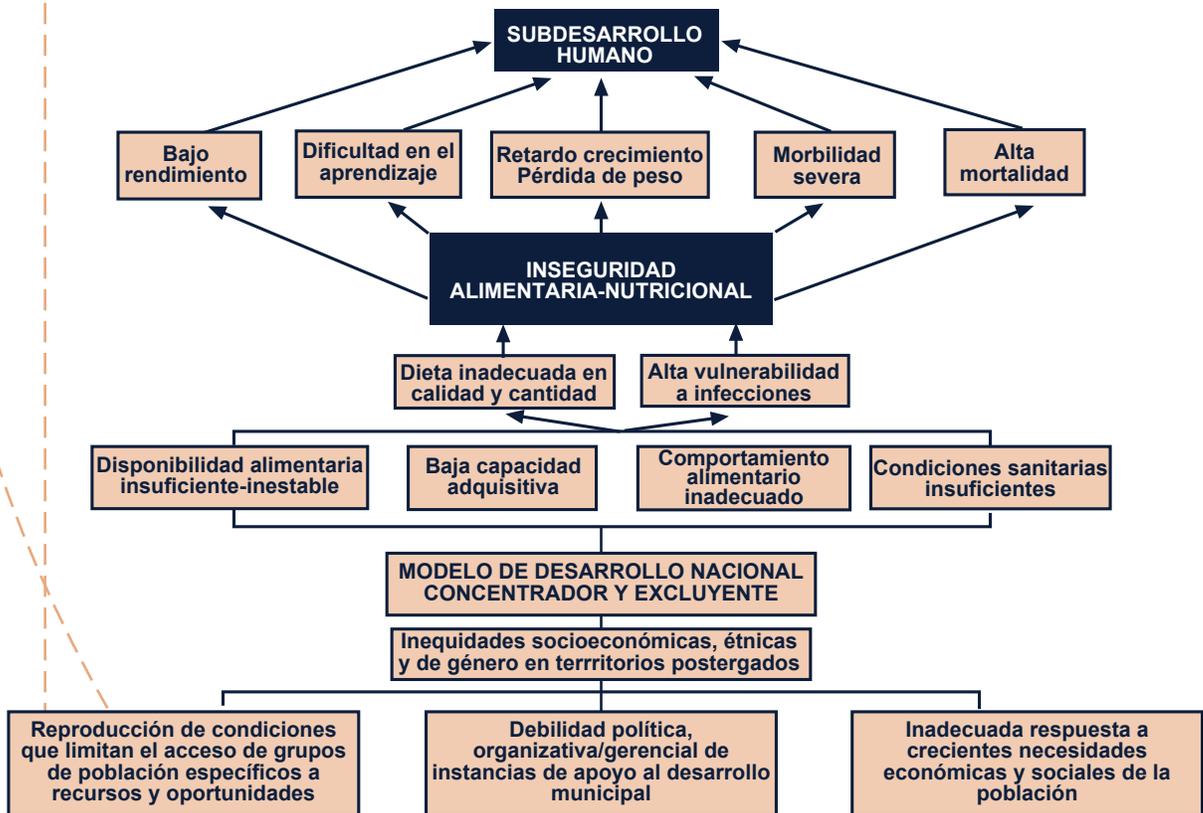
## CAPÍTULO 2: OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DE LA PROPUESTA DE PROMOCIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA NUTRICIONAL EN EL NIVEL LOCAL – 1994-1998

### I. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El modelo de desarrollo en Centroamérica ha ido configurando mayores niveles de inseguridad alimentaria nutricional en áreas geográficas postergadas que ya concentran mayores índices de desigualdad en términos socioeconómicos y políticos, étnicos y de género

Figura 1  
ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA INSEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN EL ÁMBITO LOCAL



Para explicar, entonces, el estancamiento, pobreza e inseguridad alimentaria nutricional de grandes grupos de población en territorios de menor auge económico, es importante destacar tres grupos de factores que guardan una estrecha relación entre sí.

El primero está vinculado a la especificidad misma del desarrollo territorial, en el sentido que la dimensión territorial del desarrollo se refleja en la reproducción de condiciones que limitan el acceso de la población a las oportunidades de desarrollo: esto significa que la organización territorial que surge históricamente genera dificultades crecientes al proceso de acumulación de capital y que, además, limita las posibilidades de subsistencia de importantes grupos sociales en áreas de mayor deterioro, tanto por su falta de acceso a los medios productivos que les permitirían trabajar independientemente o como asalariados, como por tener un nivel de ingreso insuficiente.

El segundo tiene que ver con la debilidad política y organizativa-gerencial de organismos que apoyan el desarrollo integral a nivel municipal, tanto los consejos municipales como las instituciones públicas descentralizadas. Esta debilidad se debe, entre otros factores, al manejo vertical y centralizado de la cuestión pública y a la falta de formación adecuada en temas de gestión municipal. Se nota, además, escasa y débil presencia técnica y poca participación de los representantes del sector público en los niveles descentralizados. Se destaca, también, la ausencia de una participación social conciente y propositiva que logre cohesionar los diferentes esfuerzos de organismos no gubernamentales, de grupos de ciudadanos organizados, de fuerzas y sectores sociales comprometidos con el desarrollo humano, y de actores claves del sector privado. Finalmente, es importante plantear que hay instituciones nacionales e internacionales de asesoría técnica en desarrollo humano y seguridad alimentaria nutricional que tienen poca presencia en los niveles descentralizados, debido a que todavía tienen que cumplir con sus mandatos de continuar apoyando el desarrollo institucional de los niveles centrales de los países.

Finalmente, es claro, que a pesar de los esfuerzos continuos por fortalecer la capacidad de manejo financiero de las alcaldías, persisten graves problemas de recaudación y administración de recursos financieros, especialmente en lo concerniente a la formulación y operacionalización de estrategias de búsqueda de fondos extra-presupuestarios que se puedan conseguir en apoyo al desarrollo humano de estas áreas geográficas.

El tercer grupo de factores se relaciona con el hecho que la deuda social de los Estados con la población que habita estos territorios postergados está creciendo, en vista que sus demandas en los ámbitos económico y social no encuentran respuesta. Ello puede atribuirse, en primer lugar, al hecho que las intervenciones intra-sectoriales que se han venido utilizando para el manejo específico de determinados



problemas son cada vez menos efectivas: la experiencia está demostrando que los problemas deben ser atacados a partir de sus causas y del entorno de las personas. Es así, entonces, como se ha venido consolidando y afianzando el modelo y las intervenciones de desarrollo humano sostenible y se ha fortalecido el desarrollo de acciones con perspectiva inter-sectorial.

En segundo término, cabe señalar que, para enfrentar la crisis, tradicionalmente las familias más postergadas habían venido empleando estrategias de sobrevivencia o mecanismos de compensación local, familiar e individual que parecieran estar perdiendo vigencia: la venta de bienes familiares, los cambios en la distribución interna del ingreso familiar, la migración estacional y permanente, entre otros, actúan cada vez con menos fuerza como válvula de escape debido a la acumulación de problemas que tienen que ver con las nuevas condiciones impuestas por el modelo de globalización.

En tercer lugar, la evidencia sugiere que, a lo largo de la historia de Centroamérica, ha habido una marcada tendencia a la desigual distribución de la inversión pública y privada en las distintas áreas geográficas de los países, creando, de esta forma, espacios privilegiados y fomentando la proliferación de zonas deprimidas. De esta cuenta, las oportunidades de empleo productivo y los servicios sociales básicos no están localizados de manera equitativa en el territorio, lo cual condiciona la dinámica poblacional y la conformación de una determinada estructura de centros poblados al interior de las zonas de auge y de deterioro.

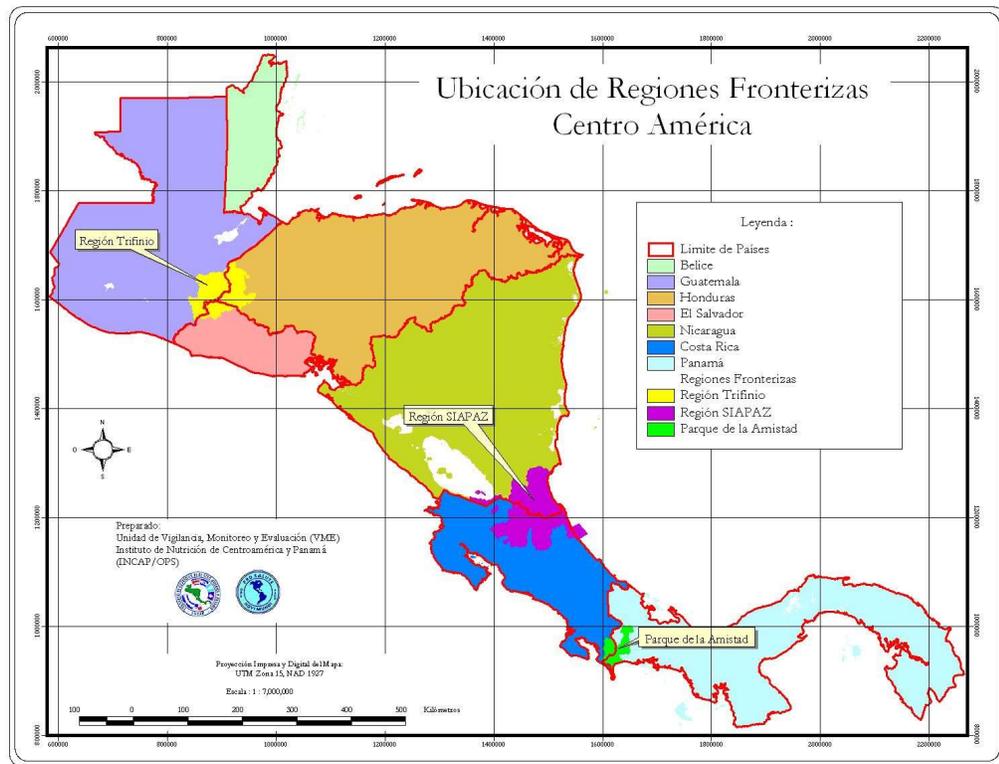
Asimismo, se observa en la región que, como resultado de los esfuerzos de estabilización y ajuste estructural, y dentro de las iniciativas de Reforma del Estado que han asumido todos los países, se ha venido dando una reducción en el tamaño y atribuciones del sector público. Es evidente el cambio en el tipo y alcance de las medidas de intervención impulsadas en el área social, adoptándose cada vez con mayor fuerza, medidas de compensación de corto plazo, orientadas, más bien, a paliar los efectos negativos del ajuste, y no a impulsar transformaciones permanentes de largo alcance.

## **1.2 ZONAS DE INFLUENCIA DE LA PROPUESTA**

A partir del modelo analítico descrito anteriormente, y en el marco del contexto integracionista, de los avances nacionales en materia de descentralización y del enfoque intersectorial e interdisciplinario que exige el desarrollo local, surgió

en 1994 una propuesta metodológica elaborada por grupos de técnicos nacionales y funcionarios de INCAP, orientada al apoyo de dos zonas fronterizas: la del Trifinio (El Salvador, Guatemala y Honduras) y parte de la zona fronteriza donde operaba el programa de protección y conservación de los recursos naturales SIAPAZ (Nicaragua y Costa Rica).

Figura 2



## II. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

### 2.1 OBJETIVOS

La propuesta se organizó alrededor de los siguientes objetivos:

#### 2.1.1 A nivel de los países

- Fomentar el trabajo intersectorial en favor del desarrollo local autogestionario y sostenible.
- Facilitar la transferencia de tecnología en las áreas de disponibilidad, acceso, aceptabilidad y utilización biológica de los alimentos, y  $\beta$  Promover la obtención de información que permita medir cambios a nivel comunitario.

### 2.1.2 A NIVEL DEL INCAP

- Reforzar la capacidad institucional de INCAP para la ejecución de programas y proyectos de apoyo al desarrollo local,
- Generar un proceso de construcción metodológica colectiva mediante la elaboración, validación, ajuste y aplicación de distintas tecnologías relacionadas con el desarrollo institucional y la gerencia y ejecución de proyectos locales de seguridad alimentaria y nutricional, y
- Fortalecer el proceso de desarrollo y acumulación de experiencias como base para la formulación de una nueva estrategia de trabajo a nivel institucional.

## 2.2 ESTRATEGIAS

Las actividades promovidas por la propuesta estuvieron enmarcadas en ocho estrategias que se aplicaron como se describe a continuación.

**2.2.1. Priorización social, geográfica y biológica:** en relación con la identificación de poblaciones prioritarias, los grupos nacionales de los cinco países procedieron a seleccionar municipios fronterizos prioritarios con base en los criterios de su propia estrategia de combate a la pobreza. Una vez realizado esto, los equipos municipales seleccionaron las comunidades más postergadas, utilizando los datos que manejan las alcaldías. Cabe destacar que en los planes comunitarios ejecutados, se contemplaron acciones específicas que focalizaron el apoyo a los grupos más postergados al interior de las comunidades.

**2.2.2. Iniciativas en desarrollo:** como se mencionó anteriormente, la propuesta acompañó los procesos nacionales de descentralización y en su operacionalización se ajustó a las estrategias operativas aplicadas en cada país. Se logró coordinar actividades con distintas iniciativas en curso que desarrollan las instituciones del Estado en los territorios, y también con los esfuerzos que realizan organizaciones no gubernamentales en materia de seguridad alimentaria nutricional y desarrollo humano.

**2.2.3. Promoción de municipios saludables:** la propuesta promovió el enfoque integral para la explicación y manejo de los problemas de alimentación, nutrición, salud y desarrollo, y se facilitaron esquemas de trabajo horizontal a nivel de los gobiernos municipales para la ejecución de acciones de promoción.

**2.2.4. Transferencia tecnológica y capacitación:** sobre la base de las prioridades discutidas y jerarquizadas en los planes comunitarios, se impulsaron procesos focalizados de transferencia tecnológica que facilitaron la articulación de las diferentes unidades técnicas del INCAP para la transferencia de tecnologías generadas o adaptadas, sobre la base de las exigencias de la realidad centroamericana. Se fomentó, asimismo, la operación de redes de cooperación entre instituciones que apoyan el desarrollo local, sobre la base de sus competencias, fortalezas y prioridades.

**2.2.5. Participación social:** uno de los rasgos más sobresalientes de la propuesta fue el constante apoyo al empoderamiento de la población, y, en este sentido, es necesario resaltar el trabajo de fortalecimiento de la gestión que se vino realizando con los comités locales, con grupos de mujeres y con los técnicos de las instituciones descentralizadas (maestros, enfermeros (as), voluntarios de salud, parteras, extensionistas y promotores de desarrollo). También se favorecieron procesos de cooperación horizontal entre comunidades, municipios y países participantes.

**2.2.6. Descentralización y desarrollo local:** entendiéndose que la descentralización del Estado es una estrategia que persigue legitimar el accionar de sus instituciones, garantizar la eficiencia en la entrega de servicios y en la resolución de problemas y, además, democratizar el ejercicio del poder, la propuesta se orientó a fortalecer la gestión de los consejos o corporaciones municipales brindando apoyo técnico en temas como los que se listan a continuación: de la seguridad alimentaria nutricional al desarrollo local; capacidad gerencial, liderazgo e integración de equipos de trabajo; elaboración de planes de desarrollo municipal con una visión basada en los contenidos y estrategias de seguridad alimentaria nutricional y desarrollo humano sostenible.

Conjuntamente con este esfuerzo, se prestó asistencia técnica y capacitación a comités intersectoriales de apoyo a los consejos municipales, fomentando la articulación de los niveles nacional, departamental, municipal y local para que el proceso de descentralización sea armónico y efectivo.

**2.2.7. Cogestión y concertación:** el desarrollo de la propuesta se basó en la construcción permanente de nuevo conocimiento a partir de la interacción entre los técnicos y la comunidad, sensibilizando y buscando consensos alrededor de una visión compartida del desarrollo local. La propuesta fomentó la noción de interdependencia a nivel horizontal (es decir, entre sectores que trabajan en el mismo nivel) y vertical (entre grupos de un mismo sector que están

en diferentes niveles). En los talleres de liderazgo se abordaron temas como el de las alianzas estratégicas, el trabajo e integración de equipos y la planificación democrática, lo cual fortaleció los niveles de participación efectiva y conciente de los distintos grupos.

**2.2.8. Sostenibilidad:** para ir construyendo condiciones que garanticen mayores posibilidades de sostenibilidad, los comités comunitarios y municipales fueron apoyados permanentemente con información que les permitió acceder a recursos financieros, y con asistencia técnica que facilitara su adquisición de habilidades para movilizar recursos dentro de sus municipios y a nivel nacional e internacional. Se buscó mantener vigente, también, el compromiso político que a nivel centroamericano, nacional, departamental y municipal se logró obtener para la propuesta, a fin de que, independientemente de partidos o posiciones ideológicas, se continúe apoyando el modelo de trabajo como una plataforma política y técnica para el desarrollo local con carácter permanente.

Para ello, se realizaron acciones sistemáticas de abogacía con alcaldías, entidades de gobierno, ONG y agencias internacionales para promover el enfoque del modelo identificando bondades y restricciones del trabajo realizado, con el fin de asegurar mayor disponibilidad de fondos provenientes de proyectos externos, fundaciones del sector privado, fondos públicos, fondos de compensación social y presupuestos municipales. En las localidades directamente apoyadas por INCAP, se fortaleció la organización comunitaria existente mediante la creación de fondos revolventes que facilitarían la multiplicación de acciones de desarrollo con base en los planes anuales. La sostenibilidad de determinadas iniciativas obviamente está también relacionada con las posibilidades de su institucionalización, por lo que se trabajó para continuar integrando la propuesta en la dinámica ofrecida por la municipalización y la descentralización en cada país.

## 2.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

**2.3.1. A nivel nacional** En el marco del **primer objetivo** nacional, se promovió un proceso de autogestión que conllevaba el fortalecimiento de la participación y organización comunitaria, el liderazgo democrático, el trabajo en equipo, la gestión y la coordinación, la reflexión, investigación y comunicación, a nivel de los distintos momentos del proceso de trabajo comunitario, que son: el autodiagnóstico, la planificación, el registro, el monitoreo y la evaluación. En el proceso se generaron diagnósticos participativos y planes comunitarios,



intercomunitarios y municipales de trabajo, habiéndose realizado, para efectos de los esfuerzos de planificación participativa y negociación de proyectos,

un diagnóstico de los organismos no gubernamentales que apoyan el desarrollo de cada uno de los municipios. Se institucionalizó un proceso de seguimiento sistemático de los planes de trabajo comunitario y del avance de los proyectos a ese nivel.

El proceso de autogestión que fue promovido incluyó la capacitación como eje transversal de trabajo: en este sentido se establecieron procesos permanentes de capacitación a equipos intersectoriales de apoyo técnico a los comités y juntas de desarrollo comunitario y a los consejos de desarrollo municipal, buscando reforzar sus habilidades organizativas para apoyar el diseño de la visión y misión, y las estrategias de los gobiernos municipales en el marco de la seguridad alimentaria nutricional. Con fines de extender la propuesta a comunidades vecinas interesadas en apropiarse del modelo de trabajo, se favorecieron esquemas de cooperación horizontal entre comunidades y municipios, a partir de un proceso sistemático de capacitación en aspectos de liderazgo, integración de equipos fortalecimiento de la organización comunitaria y manejo de fondos revolventes.



Con respecto al **segundo objetivo**, se llevaron a cabo distintos estudios de factibilidad técnica y económica como paso previo a la ejecución de intervenciones en las comunidades, y se proporcionó asistencia técnica para la formulación, negociación, ejecución, monitoreo y evaluación de 128 proyectos comunitarios e intercomunitarios que respondieron a las necesidades priorizadas por los comités de desarrollo y ratificadas en las asambleas comunitarias. Los

proyectos se orientaron a las áreas de producción y almacenamiento de alimentos; protección del medio ambiente; producción de alimentos nutricionalmente mejorados; educación alimentaria y nutricional en el marco de la iniciativa de escuelas saludables; componentes de seguridad nutricional en el contexto de programas de salud (promoción y vigilancia del crecimiento, lactancia materna, manejo alimentario del niño enfermo, entre otros), y saneamiento ambiental básico, con énfasis en agua segura.

Para alcanzar el **tercer objetivo**, inicialmente se utilizó el método de análisis participativo de necesidades básicas compartidas por todos los grupos comunitarios. Esta información sirvió de base para el proceso de

planificación y posteriormente fue complementada con datos obtenidos mediante una encuesta basal y una final que incluyeron datos sobre morbilidad y estado nutricional de menores de 5 años y dieta familiar. De esta forma, el método combinado promovió, en primer lugar, el análisis, la discusión y el establecimiento de prioridades compartidas que requerían que la comunidad abordara conjuntamente la implementación de soluciones; adicionalmente, los datos generados mediante la encuesta basal le permitieron a los comités de desarrollo comunitario identificar grupos a riesgo y focalizar intervenciones dirigidas hacia esos sectores de la población.

### 2.3.2 A nivel de INCAP

En cuanto al **primer objetivo**, la propuesta favoreció la capacitación permanente de los funcionarios de INCAP involucrados en la conducción de actividades de cooperación técnica para los niveles locales, promoviendo su participación en talleres, foros de discusión y conferencias.

Con relación al **segundo objetivo**, se trabajó en la formulación, prueba, ajuste y aplicación de instrumentos que permitieron replicar y multiplicar la experiencia en distintos contextos nacionales. A través de este proceso metodológico – que tiene principio pero no tiene fin debido a que la práctica misma genera nuevas pautas que sirven de base para mejorar los instrumentos elaborados – se prepararon borradores de instrumentos y materiales instruccionales orientados a apoyar acciones de: promoción/sensibilización de tomadores de decisión, transferencia tecnológica y asistencia técnica, diagnóstico situacional, planificación/programación, y seguimiento, evaluación y sistematización.

En términos del **tercer objetivo**, INCAP formuló un Programa Institucional de Seguridad Alimentaria Nutricional a Nivel Local al cual se le asignaron los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo actividades de sensibilización y capacitación de líderes y facilitadores en la región centroamericana. Se realizaron, también, talleres y reuniones de trabajo con la participación de agencias de cooperación, organismos no gubernamentales e instituciones de la integración centroamericana, las cuales permitieron establecer alianzas y forjar consensos para la integración de la seguridad alimentaria y nutricional en las agendas de estas organizaciones, con el propósito de garantizar un proceso amplio de movilización de recursos y de cooperación horizontal en apoyo a las actividades de promoción del desarrollo local.

## 2.4 RESULTADOS OBTENIDOS

La propuesta se concentró en la creación de condiciones para el logro de la seguridad alimentaria nutricional y desarrollo humano mediante el fortalecimiento de determinados elementos de la autogestión comunitaria. A continuación se describen brevemente algunos de los resultados que se identificaron al realizar el análisis de los procesos de cambio correspondientes a cada uno de estos elementos.

### 2.4.1. Visión 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 de los diferentes elementos de la cadena agroalimentaria nutricional

Los líderes se comprometieron permanentemente con el cambio global de su territorio, impulsando iniciativas que obedecían a planes de trabajo concebidos y operacionalizados en el marco de un enfoque integral, dejando atrás las viejas y equivocadas concepciones del desarrollo que privilegian la infraestructura de las comunidades por encima del bienestar de sus mujeres, de sus hombres y de sus niños y niñas.

La integralidad del enfoque de desarrollo que se empleó en estas comunidades hizo necesario que la estrategia de trabajo utilizada para alcanzar dicha visión se basara, fundamentalmente, en la creación de alianzas permanentes para convencer a la mayoría de la población sobre la necesidad de hacer cambios profundos en distintas áreas del desarrollo. Ello implicó promover nuevas ideas, facilitar los procesos para adquirirlas, dirigir la ejecución de las mismas y comprometerse, y comprometer a los demás, con el nuevo ciclo de acciones por ejecutar.



## 2.4.2. Organización comunitaria para el desarrollo

El fortalecimiento y consolidación de la organización comunitaria debe descansar en una estrategia que integre acciones a lo interno y a lo externo de la comunidad

En el primer caso, estas acciones de fortalecimiento fomentaron procesos de aprendizaje que permitieron construir plataformas mínimas de acuerdos por concertación, diálogo y compromiso para el avance de soluciones. En primera instancia, se dedicaron esfuerzos hacia la reestructuración de la directiva de los comités y la conformación de una entidad única de desarrollo integral comunitario. Una vez reorganizados los comités, se iniciaron los procesos de capacitación de sus miembros, específicamente en aspectos del autodiagnóstico comunitario, la elaboración de planes de trabajo y perfiles de proyectos, la formación de dirigentes y funcionamiento de la organización, las ventajas del trabajo en equipo, las funciones de la junta directiva y monitoreo y evaluación de planes y proyectos. Asimismo, se fortalecieron los subcomités para que respondieran más eficazmente a los intereses de grupos específicos, como mecanismo de empoderamiento de sectores importantes de la población.

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. En breve, el fortalecimiento de la organización comunitaria, en el plano interno, se tradujo en el progresivo empoderamiento de la comunidad mediante acciones y medidas que le permitieron a los distintos grupos organizados participar en la construcción del conjunto de cambios necesarios en lo individual y lo colectivo.

En el plano externo, se apoyó a las directivas en sus esfuerzos por desarrollar acciones de negociación con entes externos. Se llevaron a cabo visitas a instituciones gubernamentales y no gubernamentales, alcaldías municipales e instancias políticas en el nivel departamental, con el fin de legitimar el trabajo desarrollado, solicitar apoyo técnico y legalizar el funcionamiento de los comités. Para garantizar una adecuada negociación con posibles donantes, además de gestionar su personería jurídica, los grupos comunitarios tuvieron que recabar información sobre las prioridades de las instituciones que apoyan el desarrollo local, realizar esfuerzos permanentes de seguimiento a los trámites iniciados,

y efectuar las gestiones de financiamiento para nuevos proyectos.

Es claro que las instancias de conducción del desarrollo comunitario continuaron consolidándose a través del apoyo organizativo y de planificación brindado por sus miembros a otras comunidades y de la conformación de comités de coordinación con otras comunidades, los cuales articulaban esfuerzos relacionados con la elaboración de planes y proyectos inter-comunitarios y la ejecución de gestiones conjuntas. La conformación de estos comités permitió el intercambio de experiencias, lo que continúa fortaleciendo la organización comunitaria de estas poblaciones.

### 2.4.3. Gestión y coordinación

El componente de desarrollo de la capacidad de gestión y coordinación de acciones contempla cuatro aspectos importantes:

el uso de la **planificación** participativa  
la **gerencia** de proyectos  
la **movilización** de recursos, y  
la **articulación** interinstitucional

En cuanto a la **planificación participativa**, se promovió el aprendizaje y uso de una metodología que incluía los siguientes pasos: 1) la identificación y explicación del problema; 2) la definición de la visión; 3) la aclaración de la misión de la organización; 4) el análisis del entorno externo; 5) el análisis del entorno interno; 6) la identificación de las opciones; 7) la definición del monto de fondos necesarios para convertir el plan de trabajo en una realidad.

Para la efectiva **gerencia de proyectos**, se debió consolidar la instancia organizativa a fin de lograr su integración plena a los procesos comunitarios. Para sumar esfuerzos que lograran un mayor impacto, fue necesario integrar el accionar de las distintas subcomisiones o subcomités bajo el liderazgo de una sola organización, y se impulsó un proceso de capacitación para propiciar la enseñanza de técnicas para formular, gestionar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos comunitarios. Los subcomités que integraban el comité comunitario formularon, negociaron y ejecutaron una buena cantidad de proyectos en las distintas áreas de la seguridad alimentaria nutricional.

Las comunidades desarrollaron un proceso planificado de **movilización de recursos** en apoyo a las estrategias de trabajo de sus comités.

Respecto de la movilización de la voluntad política, las directivas de los comités buscaron el apoyo y aval de la comunidad a través de reuniones de concientización y motivación. También se dedicaron esfuerzos importantes a la divulgación de sus planes y proyectos a diferentes autoridades públicas y alcaldías, promoviendo la firma de acuerdos para que las alcaldías apoyaran a las aldeas en el desarrollo de sus acciones de cooperación horizontal dirigida a sus comunidades vecinas. En el caso de la movilización de recursos tecnológicos, las directivas de los comités presentaban, de manera rutinaria, sus planes y sus proyectos a las direcciones departamentales de salud, a las alcaldías y a los consejos de desarrollo departamental, para obtener la asistencia técnica pertinente y capacitación en los distintos temas de los proyectos.



Finalmente, en lo relativo a la movilización de recursos financieros, los comités fueron activos en la coordinación de actividades internas de la comunidad, como rifas y ventas, con el propósito de recaudar fondos propios. Adicionalmente, se realizaron gestiones, con un alto grado de éxito, ante organismos del Estado y agencias donantes y de cooperación internacional, para obtener apoyo técnico y financiero en los distintos campos de la seguridad alimentaria nutricional, y también se trabajó en la consecución de fondos conjuntos entre comunidades para el desarrollo de proyectos de infraestructura de saneamiento ambiental.

Un atributo esencial de la propuesta fue el trabajo realizado para que los esfuerzos de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales se articularan en función del proceso de desarrollo de las comunidades. Se intentó poner en marcha algunos procesos que facilitarían la **coordinación inter-institucional**, pero se enfrentaron barreras organizativas importantes que bloquearon, en alguna medida, la concreción de acuerdos para viabilizar el desarrollo comunitario. 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. Ante el problema tan frecuente de rotación de personal, las instituciones de asistencia técnica no aseguraban la continuidad del trabajo, tanto en sus principios estratégicos como en el cumplimiento de los compromisos adquiridos a nivel institucional por sus funcionarios. Para facilitar la convergencia en la acción entre las instituciones

que promueven el desarrollo de programas con un tipo idéntico de beneficio para la misma población, es importante asegurarse que los consultores y técnicos de las instituciones participen en las reuniones comunitarias que se realizan periódicamente.

#### 2.4.4. Liderazgo democrático

Los atributos de los líderes individuales o colectivos se refieren a las habilidades que deben estar presentes en cualquier gestión que esté orientada a la transformación de la sociedad

Efectivamente, tanto los líderes de cada una de las aldeas como los pobladores más cercanos a ellos fundamentaron su accionar en el reconocimiento de la transformación personal y social como propósito de la vida humana. Estos líderes estaban concientes de la necesidad de realizar acciones que promovieran los procesos de la transformación requerida, transmitiendo a los demás su visión muy particular de la necesidad de practicar permanentemente la cultura de la superación. La experiencia demuestra que se fue creando una visión de futuro basada en valores y principios compartidos, la cual fue articulada de forma tal que inspiró en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.

Otra función trascendental que aprendieron a desempeñar los líderes fue la **sensibilización** a lo interno y a lo externo de las comunidades. En primer lugar, hay que destacar que se realizaron importantes esfuerzos para el cabildeo de los participantes en las asambleas comunitarias que se llevaron a cabo durante todo el proceso.

Complementario a ello, los líderes desarrollaron labores permanentes de convencimiento dentro de la comunidad para que ésta se apropiara de la nueva metodología de trabajo: se llevaron a cabo visitas casa a casa, se concertaron reuniones con grupos organizados, con representantes religiosos y con fuerzas sociales convocadas alrededor de intereses específicos, promoviéndose, también, la organización de asambleas para concientizar a la población sobre los retos del desarrollo humano.

Esta labor de sensibilización se dirigió, inicialmente, hacia los pobladores que estaban más cerca de los dirigentes. Posteriormente, este pequeño grupo de colaboradores de confianza impulsó un proceso de sensibilización con



otros miembros de la comunidad, hasta consolidar una conciencia colectiva sobre las posibilidades reales de éxito de los procesos de desarrollo local. La función de sensibilización también incluyó 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 estas comunidades descansó en el **ejemplo personal** de sus dirigentes, el cual se expresaba a través del trabajo realizado, del compromiso demostrado, y de la perseverancia necesaria para alcanzar la visión. En este sentido, vale la pena recordar que el tipo de liderazgo, tanto formal como informal, que fue promovido a través de la propuesta se fundamenta en la ética del servicio permanente a la comunidad, ya sea directamente a través de los dirigentes, o bien mediante los funcionarios de las instituciones descentralizadas que, al entrar en contacto con el modelo de trabajo, mejoraron sus capacidades para realizar su trabajo.



En cuanto al tema del **compromiso**, los líderes se distinguieron por su compromiso firme para llevar a cabo la visión, aprovechando distintas oportunidades. Obviamente, el compromiso demostrado fue mayor cuando las iniciativas eran congruentes con los valores de la visión de los dirigentes y de sus grupos de apoyo. Por lo demás, a pesar de los desencantos y de los obstáculos enfrentados, los líderes de estas comunidades han demostrado tener niveles significativos de perseverancia, e incluso la apertura necesaria para probar la validez de nuevas soluciones.

#### 2.4.5. Reflexión e investigación

El análisis del camino recorrido y la búsqueda permanente de nuevas alternativas fue otro componente fundamental del proceso de autogestión que fue fortalecido mediante el desarrollo de la propuesta. La **reflexión y el análisis** no son procesos sencillos, sobre todo porque, con el desarrollo del trabajo y el logro de resultados, y deseosos de avanzar en el cumplimiento de las metas trazadas, los diferentes grupos tendieron, por lo general, a entrar en un proceso de activismo. Sin embargo, nunca se abandonaron los esfuerzos por entusiasmar a ciertos grupos en el análisis de los resultados de las acciones, haciendo hincapié en la necesidad de confrontar los diferentes aspectos del trabajo y en la importancia de valorar críticamente los beneficios alcanzados.

#### 2.4.6. Comunicación y difusión

En el proceso de construcción de la autogestión comunitaria se realizaron esfuerzos para reforzar las capacidades de comunicación de los dirigentes y los grupos organizados. Se les enseñó a **comunicar** claramente los temas importantes, expresando las experiencias cotidianas y la reflexión permanente sobre el proceso de trabajo. La comunicación también fue útil en lo relativo a la gestión y coordinación porque le ayudó a los grupos a fundamentar sus necesidades y a expresar con sencillez lo que se deseaba hacer. Con el trabajo se fue aprendiendo también otro idioma, el de la **negociación**.

## **CAPÍTULO 3: ROL DE LOS FACILITADORES LOCALES DE INCAP EN LAS INICIATIVAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA NUTRICIONAL EN MUNICIPIOS INTERFRONTERIZOS**

### **I. MISIÓN DE LOS FACILITADORES LOCALES**

Los facilitadores institucionales fueron designados por INCAP para dirigir las acciones en el nivel territorial. A fin de colaborar en el logro de los objetivos estratégicos que la institución estableció para la promoción de la seguridad alimentaria nutricional (SAN) en los territorios, el facilitador estuvo llamado a cumplir con determinadas responsabilidades. Estas responsabilidades estaban orientadas, por un lado, a su quehacer en el ámbito de acción comunitario; por otra parte, el facilitador también debió cumplir con determinadas funciones para mantener relaciones con el nivel directivo y los equipos técnicos de INCAP.

#### **1.1 A LO INTERNO DE LAS COMUNIDADES**

Como se ha indicado anteriormente, las iniciativas de SAN en el nivel local se orientaron a la búsqueda del desarrollo humano integral, a la disminución de la pobreza y a la integración de grupos de población marginada en distintos procesos productivos y de participación social y política, utilizando la seguridad alimentaria nutricional como eje integrador de acciones en planes, programas y proyectos.

Para el logro de ello, los facilitadores debían contribuir, en primer lugar, al desarrollo de la capacidad de gestión institucional, gubernamental y no gubernamental, a nivel comunitario y municipal. Debían promover, además, un proceso de transferencia tecnológica para apoyar la ejecución de intervenciones que generaran condiciones que favorecieran el logro de niveles de vida adecuados para las poblaciones de territorios postergados.

#### **1.2 DENTRO DE INCAP**

En cuanto a la relación entre el facilitador y la institución que promovió y favoreció las iniciativas, el INCAP en este caso, el primero debió colaborar estrechamente con el personal que lo supervisaba para ayudar a producir el cambio institucional que se requería para desarrollar los esfuerzos de la propuesta de promoción de la seguridad alimentaria nutricional en zonas inter-fronterizas.

INCAP había venido sufriendo transformaciones críticas que permitieron continuar promoviendo las iniciativas locales, habiendo jugado los facilitadores un rol esencial en este proceso. En este sentido, los facilitadores fueron figuras clave en la sensibilización del personal técnico y administrativo del instituto: la sensibilización fue necesaria para garantizar el apoyo técnico requerido por las comunidades y la superación de obstáculos administrativos, así como el compromiso sostenido de los niveles de alta gerencia.

En términos generales, los facilitadores aprendieron en lo cotidiano y se enriquecieron a partir de su participación en los procesos comunitarios. Las lecciones aprendidas en las comunidades fueron transmitidas por los facilitadores para que otros en el instituto convirtieran esas lecciones en instrumentos de trabajo para la replicación y multiplicación de experiencias.

## II. MÉTODO DE TRABAJO EN LA COMUNIDAD

Los facilitadores condujeron procesos de organización, planificación, coordinación y evaluación de los esfuerzos de desarrollo promovidos en las comunidades. Aquí se presenta un resumen de algunos elementos básicos del quehacer del facilitador: sus fundamentos estratégicos y los principales componentes de los procesos de asistencia técnica, capacitación e investigación.

### 2.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Se destaca en este acápite la labor crítica que desempeñó el facilitador en la creación de condiciones de viabilidad y factibilidad, sobre todo sociopolítica, necesarias para cumplir con su misión, descrita anteriormente. Se incluyen, por ello, algunas consideraciones de naturaleza estratégica que se relacionan con el método de trabajo utilizado.

En primer lugar, los facilitadores jugaron un rol esencial en la **creación de condiciones para la sostenibilidad de la experiencia**: efectivamente, los facilitadores debieron ayudar a construir de manera progresiva las condiciones de sostenibilidad en diferentes niveles; es decir, en la familia, la comunidad y el municipio, e incluso en el nivel nacional y centroamericano.

Esto implicó sensibilizar a las comunidades para que se apropiaran del proceso y posteriormente se responsabilizacen de conducir la gestión del desarrollo, lo cual requirió convencer y explicar que el proceso de desarrollo es algo que le afecta a todos y le compete a todos en distinta forma; es decir, que todos pueden asumir distintos roles para alcanzarlo.

Además de acompañar todo el proceso, el facilitador fue analizando y retroalimentando su experiencia de trabajo para poder identificar cuál sería el momento oportuno para dejar las comunidades, y, por lo tanto, definir y poner en práctica una estrategia de trabajo para el seguimiento directo de las comunidades. A partir de ese momento, el facilitador podía hacer un acompañamiento a distancia, desempeñando otro rol, o bien directamente, realizando visitas menos frecuentes.

Como parte del proceso de construcción de condiciones de sostenibilidad, el facilitador también tuvo que identificar interlocutores, aliados y socios que pudieran colaborar, de manera de ir conformando una red de organismos. Ello implicó vincular el proceso de apropiación de las iniciativas y la experiencia acumulada por la comunidad al sistema local de trabajo, al sistema institucional político administrativo, es decir, al gobierno municipal, dado que este último es el que tiene permanencia, continuidad y legitimidad.

Por ello, el facilitador debió formar parte de los equipos que trasladaban los acuerdos, los compromisos, las resoluciones que se daban en las comunidades y los municipios a instancias de mayor nivel de decisión política. El facilitador debió, también, lograr que el gobierno local se convirtiera en ordenador de la oferta institucional pública y acoplador de esta oferta con las necesidades de las comunidades, para lo cual era imperativo que el gobierno municipal se apropiara de la metodología. Además, el facilitador debió incitar y motivar a otras instituciones con tecnología disponible para que la transfirieran sobre la base de las necesidades planteadas.

El facilitador estuvo obligado, en segundo término, a **propiciar el uso de los métodos más exitosos de transferencia tecnológica**. A fin de cumplir con la misión que le fue asignada, el facilitador debió emplear los medios más efectivos para ampliar las oportunidades que estaban disponibles para la población.

El análisis de la experiencia permitió esclarecer que los métodos que deben elegirse son precisamente los que suscitan una vivencia con los interlocutores, de manera que éstos practiquen y experimenten con lo que se está formulando de manera colectiva. Ello puede lograrse si se favorecen contactos entre las personas y las familias que están trabajando con éxito para que éstas puedan actuar como correa de transmisión hacia la población en general. Otro método efectivo fue la promoción del intercambio permanente de experiencias entre consejos de desarrollo comunitario, de manera de poder establecer un proceso de cooperación horizontal que involucrara la firma de convenios intercomunitarios.

El método de trabajo desarrollado por los facilitadores en el nivel comunitario fue, finalmente, un vehículo para **encauzar la dinámica social en función del bien común**. El método involucró acercar a la gente, articular los recursos, hacerlos converger, así como activar el vínculo entre las instancias organizativas de la comunidad y las familias. Es decir, al inicio fue necesario favorecer el encuentro de las personas en todos los niveles, para saber dónde estaban y hacia dónde era necesario dirigirse.

El facilitador también apoyó en la construcción de la visión comunitaria, ayudando a decidir qué tipo de comunidades se quería construir y buscando cómo abrir los espacios necesarios para la discusión y la acción.

## 2.2 ASISTENCIA TÉCNICA

La labor de asistencia técnica que desarrolló el facilitador se puede analizar en función de los **objetivos de la asistencia técnica**. Los objetivos de asistencia técnica tienen relación con la pregunta, ¿qué se desea obtener mediante el acompañamiento de los procesos en las comunidades? A nivel general, el facilitador adecuó los planes de trabajo globales que debían guiar, con flexibilidad, el accionar en los niveles locales, a los momentos específicos de las comunidades y fue articulando a estos planes nuevas ideas e iniciativas. Los facilitadores también buscaron la compatibilización de los tiempos institucionales con los tiempos de los procesos sociales en las comunidades para poder ayudar a analizar, a entender, a tomar decisiones, a poner en práctica estas decisiones, a documentar lo que se hacía y a hacer preguntas sobre la forma más efectiva y exitosa de hacerlas.

El proceso de asistencia técnica en el que participó el facilitador también se puede examinar a partir de las tareas globales que debían ejecutarse permanentemente. El facilitador estableció y habilitó a los miembros de las comunidades como los protagonistas de las distintas iniciativas; promovió el ordenamiento de las prioridades de manera de poder tener un mayor acceso a los recursos disponibles; acompañó a las personas para que pudieran aprender las destrezas necesarias para desarrollar un trabajo con calidad y armonizó las exigencias técnicas y administrativas de las instituciones de apoyo con las necesidades propias de las comunidades.

## 2.3 CAPACITACIÓN

Los procesos de capacitación en el nivel territorial se pueden describir a partir de la identificación de los **sujetos a quien se capacita**.

El facilitador capacitó a los comités de desarrollo y grupos organizados alrededor de proyectos concretos en temas relacionados con sus planes de trabajo, haciendo énfasis en la forma de integrar las nuevas iniciativas en lo que ya se estaba ejecutando. También capacitó sobre el rol que dirigentes y líderes debían jugar en el desarrollo social de sus comunidades. Se proporcionó asesoría y capacitación a las juntas directivas de los comités comunitarios en los aspectos de organización y gerencia para garantizar la eficiencia y transparencia de los procesos administrativos



El modelo que integra las acciones de capacitación se puede caracterizar, además, en función de las **diferentes modalidades de práctica social** que se intentó fortalecer. El facilitador enseñó, por ejemplo, que la población tiene el derecho comunicación, abogacía y gestión.

Los facilitadores capacitaron a los miembros de la comunidad para el desarrollo de habilidades como las que se enumeran a continuación: 1) proyectarse como organización colectiva hacia una visión compartida, mantener la organización y asumir con compromiso las responsabilidades asignadas; 2) aprender una metodología para organizar las ideas y formular los proyectos; 3) desarrollar procesos de comunicación, negociación y gestión; 4) dirigir, ejecutar y supervisar los proyectos en las comunidades, y 5) multiplicar las capacitaciones.

## 2.4 INVESTIGACIÓN

Los facilitadores llevaron a cabo procesos de investigación dirigidos a la **conceptualización de los problemas y de las alternativas de solución**.

En primera instancia, el facilitador fue el conductor de la aplicación de la metodología de discusión, análisis y priorización de problemas y soluciones denominada SAN. El facilitador participó en la interpretación de los eventos y la realidad, junto con la comunidad, y la apoyó en la identificación de espacios para la acción. Fomentó la autocapacitación al enseñar a reflexionar a partir de lo que se hacía, a desarrollar la capacidad de observación, de establecer interrelaciones, de hacer pequeños experimentos, de analizar las causas de las cosas. Ayudó también a la comunidad a identificar su poder de convocatoria y a rescatar y analizar las experiencias pasadas, o en desarrollo, que podían aportar algún conocimiento para mejorar lo que las comunidades y municipios estaban realizando.

El facilitador puso en marcha un proceso de **vigilancia de la aplicación de criterios** en relación con los procesos de decisión y acción en la comunidad. En este sentido, el facilitador fue el responsable de comprobar que las actividades se desarrollaran de acuerdo con las especificaciones, normas y procedimientos establecidos. Finalmente, el facilitador debió estar en capacidad de identificar en la comunidad cuál era el momento en que se necesitaba apoyo técnico y así garantizar que se estuvieran utilizando los conocimientos más actualizados sobre el tema en particular, y luego seleccionar los diseños de transferencia más apropiados a partir de la información disponible sobre el tipo de intervención más eficaz.

Con respecto al **desarrollo del proceso de investigación**, el facilitador hizo partícipes a las comunidades en el desarrollo del auto-diagnóstico

y volvió accesibles y útiles los instrumentos apropiados para su uso por determinados grupos organizados. Apoyó con metodologías que fomentaban el uso de información para la identificación de áreas prioritarias, la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones, en función de los componentes del árbol de problemas. Identificó temas de transferencia tecnológica para los cuales era la puesta en marcha de acciones, en función de los componentes del árbol de problemas. Identificó temas de transferencia tecnológica para los cuales era necesario elaborar material educativo y/o pautas para el desarrollo de proyectos y estableció las bases para un proceso de sistematización de las experiencias.

### **III. CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Para poder poner en práctica las distintas tareas identificadas anteriormente, el facilitador debía reunir un conjunto determinado de atributos personales que le permitiera desarrollar los procesos. A continuación se describen algunos de ellos.

#### **3.1 DESTREZAS**

El facilitador debía ser persuasivo, integrador y receptivo y, sobre todo, debía poder acoplarse al tiempo de las comunidades. Debía tener habilidades de generalista que le permitieran facilitar la integración de todos los esfuerzos en el nivel local, y capacidad para identificar y reconocer en qué fase se encontraba la relación entre el facilitador y la comunidad para introducir los ajustes requeridos a su plan de trabajo.

El rol que debía cumplir el facilitador requería que este funcionario fuese un extraordinario comunicador para mantener una comunicación abierta y franca y hacer sentir a las personas confianza para preguntar, plantear inquietudes y cuestionar lo que se les planteaba. Debía ser perceptivo para entender la velocidad y el ritmo de construcción del conocimiento que tienen las comunidades, de manera de poder ayudarles a elaborar enfoques científicos en lo local, desde la perspectiva de las poblaciones que son sujeto de conocimiento.

Era necesario que el facilitador poseyera capacidad inductiva, ya que el modelo explicativo de lo que pasa o puede pasar en la comunidad se construye en función de los datos, que son palabras en la mayoría de los casos, a partir de los cuales se hacen categorías para clasificar y ordenar. En este sentido, los facilitadores debían tener la capacidad para coordinar en las comunidades un proceso de investigación mediante el cual se utilizaran métodos cuantitativos para identificar su grado de heterogeneidad, por una parte, y métodos cualitativos para determinar la heterogeneidad en los grupos altamente homogéneos, por la otra.

Para convencer y persuadir sobre la necesidad de pasar por un proceso de transformación del medio familiar, comunitario y local, el facilitador debía saber manejar las estrategias de participación comunitaria y de participación social. El facilitador, finalmente, debía poseer habilidades de negociación, en el ámbito interno y externo a la comunidad, con individuos y con grupos comunitarios, con funcionarios del sector público descentralizado y del gobierno municipal y con técnicos de organismos no gubernamentales y agencias de cooperación internacional.

### **3.2 VALORES**

El facilitador necesitaba estar en capacidad de poder identificarse con la comunidad y fomentar una actitud de apertura acerca del aprendizaje como proceso permanente. El perfil de trabajo del facilitador impuso como requisito tener la convicción de que todos somos iguales y que todos merecemos respeto: respeto a las culturas, a los valores y a la dinámica de las comunidades. Debía tener la voluntad de convivir con la gente, de participar en la solución de sus problemas con mística y compromiso y promover un ejercicio democrático del poder en las distintas instancias de participación y organización.

### **3.3 CONOCIMIENTOS**

El facilitador tenía que entender que lo comunitario no es sinónimo de homogeneidad y que, por el contrario, es un espacio donde interaccionan sociedades complejas con dinámicas particulares. Debía estar en capacidad de percibir la fuerza que tiene el actor social, y entender al sujeto en la lucha por la SAN en su dimensión política.

Ello implica que los facilitadores tenían que haber tenido acceso a los antecedentes necesarios que les permitieran convencer a las comunidades que su gran enemigo común es el pasado clientelista y paternalista. Debían poder enseñar, en lo cotidiano, que los grupos organizados en las comunidades pueden manejar ahora un nuevo paradigma del poder - participativo, horizontal, flexible, incluyente - que permite buscar soluciones que ponen énfasis en el elemento autogestionario y de responsabilidad propia.

## CAPÍTULO 4: LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE INICIATIVAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA NUTRICIONAL EN MUNICIPIOS INTERFRONTERIZOS

Ha sido importante hacer un alto en el camino y reflexionar colectivamente acerca de lo que se aprendió a lo largo de este proceso de búsqueda de respuestas a los problemas e inquietudes de las poblaciones fronterizas en Centroamérica. Este proceso de reflexión ha permitido generar enseñanzas a partir de las vivencias compartidas con los distintos interlocutores de INCAP - líderes comunitarios, autoridades municipales, funcionarios de organismos no gubernamentales, representantes de organismos de integración centroamericana, técnicos y académicos vinculados con el desarrollo local. A continuación se presenta un resumen de las principales reflexiones.

### I. LECCIONES APRENDIDAS POR LAS COMUNIDADES

#### 1.1. REFERENTES AL CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO E INSTITUCIONAL

1.1.1 Independientemente de los sistemas políticos y de las prioridades sociales de los países, el modelo de trabajo fomentó los acuerdos interfronterizos y el desarrollo de acciones conjuntas para promover la solidaridad entre países, municipios y comunidades. Podría argumentarse que esto se alcanzó, en gran medida, porque el modelo favoreció la identificación de grupo y la configuración del colectivo como base para construir progresivamente una praxis grupal.

1.1.2 La evidencia recopilada sugiere que los tres pilares que le dan sostenibilidad al proceso de desarrollo local son el gobierno local, la sociedad civil y los organismos gubernamentales y no gubernamentales. Cada instancia y nivel juegan un rol único en el logro de las metas locales: lo importante fue crear las condiciones para el establecimiento de relaciones de interdependencia entre las instancias, en función de un objetivo común.

1.1.3 El examen de los éxitos alcanzados y de los retos que todavía es necesario asumir sugiere que los involucrados en el desarrollo integral deben trabajar estrechamente con todos aquellos que tengan el desarrollo humano y la seguridad alimentaria nutricional como metas fundamentales de su quehacer, haciendo converger sus intereses y prioridades en función del bienestar de los demás.

*Proyectos, fases e Instituciones de apoyo*

Nº	Proyecto	Fase	Institución
1	PANADERIA	ESTUDIO TECNOLÓGICO Y ADMINISTRATIVO.	INCAP, ODA, DEA.
2	CORTE Y CONFECCION	EN PROCESO DE CAPACITACION	INCAP, ODA - DEA.
3	TRANSPORTE	EN PROCESO	INCAP
4	PERSONERIA JURIDICA	EN PROCESO	INCAP - MISION BELGA
5	REFORESTACION	EN PROCESO	INCAP
6	AGUA POTABLE	EN EJECUCION	CONSEJO DE DES. MISION BELGA - COM.
7	CONST. DE PUENTE	EN EJECUCION	MISION BELGA GOBIERNO DE GUATE. COMUNIDAD
8	CONST. DE ESCUELA	EN PROCESO	GOBIERNO DE GUATE.
9	ENERGIA SOLAR	EN PROCESO	GOBIERNO DE GUATE.

1.1.4 Ha quedado clara la importancia del modelo de trabajo para las alcaldías en su quehacer diario, ya que la aplicación de la metodología le permitió a las municipalidades darse cuenta de que sus posibilidades de trabajo se ampliaban y los espacios para la coordinación se fortalecían, ayudando a precisar mejor la visión municipal en el corto, mediano y largo plazo.

1.1.5 Debe fortalecerse la relación entre la comunidad y el municipio para garantizar la satisfacción de sus demandas y para darle legitimidad y apoyo a los procesos comunitarios. La experiencia puso de manifiesto que la participación activa y permanente de las comunidades en los procesos de planificación del gobierno municipal es un factor determinante para el fortalecimiento de la gestión municipal. Esta relación es mucho más dinámica cuando los dirigentes municipales se han forjado en el quehacer del desarrollo comunitario.

1.1.6 Es necesario tomar en consideración la realidad institucional de las ONGs para poder adaptar este modelo a sus condiciones muy particulares, de manera de poder inducir la transformación de los procesos y poner en marcha nuevas formas de pensamiento al interior de cada organismo. Se ha visto la escasa flexibilidad en las instituciones para ajustarse a las demandas de sus contrapartes, pero hay que destacar que ha habido avances en la medida que las instituciones han empezado a programar sus actividades y recursos sobre la base del movimiento desde la comunidad y no de los intereses propios.

## **1.2. REFERENTES AL MODELO DE OPERACIONALIZACIÓN**

1.2.1 A partir del modelo de trabajo se construyó una nueva visión para Centroamérica. La experiencia permitió compartir una visión que incluyó el fin de la guerra, la participación de la sociedad civil en las decisiones y la necesidad de invertir en el capital humano como requisito del desarrollo. En este sentido, se puede argumentar que esta experiencia entró en la dimensión de los movimientos sociales y que la seguridad alimentaria nutricional es, ahora, la expresión de una voluntad centroamericana, de un nuevo proyecto, de un modelo alternativo de desarrollo.

1.2.2 El modelo de operacionalización descansó en el alineamiento y el funcionamiento armónico de diferentes niveles 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 nutricional como aglutinador de áreas programáticas y de recursos. INCAP ha enseñado, en todas las instancias y niveles, que la seguridad alimentaria nutricional y el desarrollo humano son responsabilidad de todos los centroamericanos, cada quien en su campo específico y especialidad.

1.2.3 El éxito del modelo descansa en la interrelación de seis componentes. El análisis de los aciertos y desaciertos de la experiencia en cada una de las localidades permite concluir que el funcionamiento de cada uno de los componentes favorece el fortalecimiento de los otros. Los componentes son: la visión de desarrollo humano, la organización comunitaria, la gestión y coordinación, el liderazgo democrático, la reflexión e investigación, y la comunicación y difusión.

1.2.4 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 nutricional es un factor desencadenante que fortalece los procesos en la base y empuja las demandas hacia los niveles superiores. La organización es la base del trabajo y el trabajo es la base de la confianza que hay que generar y reproducir para lograr la sostenibilidad de los procesos. En cuanto a la organización comunitaria, el modelo demostró mayores logros cuando fue posible fortalecer la conducción única de los comités para que coordinara a los diferentes sectores y niveles en la comunidad.

1.2.5 Cabe destacar la importancia de la sensibilización como eje transversal de trabajo. La realidad demostró que no se pueden imponer los modelos, pero que tampoco se puede dejar mucho espacio para la improvisación, de manera que es vital contar con la voluntad de los que toman decisiones, movilizar las conciencias para superar la apatía y comprometer la voluntad de todos para moverse hacia la acción.

1.2.6 Respecto del tema de la flexibilidad de la metodología, la experiencia señala que hay que tomar a las comunidades en la etapa en que se encuentran, reforzando las iniciativas que concuerdan con el enfoque propuesto y proponiendo modificaciones en aquellas que puedan alterarse. En este sentido, debe trabajarse en el fortalecimiento de iniciativas comunitarias que ya están en marcha.

1.2.7 La implementación del modelo en el nivel comunitario descansa en varias premisas importantes: en primer lugar, las acciones deben basarse en el respeto y la comunicación abierta, honesta y franca. El modelo también plantea, como requisito, la apertura de espacios reales de participación y el fomento del trabajo en equipo, que se impulsen iniciativas propias de la comunidad y que se promuevan procesos reales de reflexión sobre lo que se ha hecho y lo que queda por hacerse.

1.2.8 La participación en las comunidades tiene sus niveles y momentos. Por ello, cualquier propuesta de promoción de la autogestión debe iniciar las actividades involucrando a aquellos que están listos para participar y,

a partir de las experiencias positivas, generar distintas posibilidades de demostración para convencer y sumar esfuerzos. Al mismo tiempo, es crítico poder trabajar en la sensibilización, casi individual, de las familias que presentan situaciones objetivas que limitan su participación (por ejemplo, pobreza, factores culturales, acceso a servicios)

1.2.9 En la medida que se vaya perfeccionando el trabajo comunitario a través de la reflexión, el liderazgo compartido, el respeto a la diversidad, el ejercicio del poder y la capacitación en la acción, será posible reforzar la articulación interinstitucional en favor del desarrollo local, y garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos por las instituciones.

1.2.10 El modelo de trabajo que se utiliza en el nivel comunitario insiste en la importancia del registro de la información como herramienta de análisis para diferentes usos. Es necesario trabajar en la elaboración sistemática de una memoria de hechos que fomente la reflexión permanente de la comunidad sobre sus necesidades y los resultados de sus acciones.

1.2.11 El monitoreo, como parte del proceso de autogestión, debe combinarse con acciones de acompañamiento y asesoría que le otorguen a esta función gerencial un propósito educativo más que de control, a fin de que se fomenten el aprendizaje de destrezas y la capacitación en la acción.

1.2.12 Estas comunidades, con todos sus aciertos y limitaciones, han tenido un enorme poder de convocatoria, lo cual, a su vez, tiene un efecto multiplicador importante. Las comunidades en general, y éstas en particular, son vasos comunicantes, y los protagonistas de los procesos de cambio en su interior son los que deben favorecer el desarrollo en las otras comunidades difundiendo las experiencias.

1.2.13 A continuación se presenta un resumen de los obstáculos identificados como parte del proceso de aplicación del modelo en el nivel comunitario:

√ Existen importantes 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 se han construido colectivamente en un proceso de aprendizaje mutuo.

√ Se identifican resistencias por parte de la generalidad de los técnicos institucionales a las nuevas formas de brindar cooperación técnica que responden, esencialmente, al fortalecimiento de los procesos de transformación que se generan desde la base.

√ Durante el proceso de desarrollo de las iniciativas de SAN en el nivel territorial han habido momentos o períodos en los que no se supo identificar el grado de urgencia con que era necesario proporcionar asistencia técnica específica a los facilitadores de INCAP, lo cual afectó la calidad de los procesos de transferencia tecnológica.

√ La persistencia de debilidades organizativo-gerenciales a nivel de los regímenes municipales hace necesario reforzar las estrategias de desarrollo institucional-municipal, en el corto plazo, y promover la profundización de las experiencias reales de descentralización.

## **II LECCIONES APRENDIDAS POR EL INCAP**

Como parte de este proceso, INCAP también decidió aprender; es decir, aprender en lo concreto, participando en los procesos sociales y construir una verdad a partir de la interacción que se produce en el nivel comunitario. Las lecciones aprendidas han orientado la definición de transformaciones y prioridades del programa de cooperación técnica. Estas propuestas de cambio, agrupadas en función de las dos estrategias de cooperación técnica del instituto - la Administración del Conocimiento y la Movilización de Recursos - , se presentan a continuación.

### **2.1. ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

2.1.1 INCAP debe asumir 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, esencialmente a través de la capacitación de facilitadores institucionales. Para impulsar este proceso de capacitación, es necesario establecer cuál debe ser la figura del facilitador: la experiencia señala que el facilitador debe llegar a la comunidad, en primer lugar, con la meta de fortalecer las instancias de conducción, a fin de que éstas puedan llegar a apropiarse de la experiencia que se va gestando, y fomentar la idea de que los pobladores son los protagonistas de estas iniciativas. Debe también ser capaz de ofrecer el instrumental técnico para lograr la apropiación, crear condiciones para la sostenibilidad, concientizar a la comunidad y convocar a todos los sectores.

El facilitador debe tener sensibilidad social, identificarse con la comunidad, concertar y conciliar, ser persuasivo, receptivo, tener capacidad de empatía, tener ética y capacidad como comunicador social.

2.1.2 INCAP debe continuar asesorando y supervisando la capacitación a nivel comunitario, con énfasis en la autocapacitación, insistiendo en el desarrollo de habilidades para que la comunidad pueda aprender y reflexionar de lo que se hace, desarrollar la capacidad de observación, establecer interrelaciones y crear una conciencia colectiva que permita organizar el trabajo en función de una visión de futuro. Este proceso de capacitación debe desarrollar destrezas para formular proyectos de manera ordenada y lógica para usar tecnologías específicas en el contexto de la ejecución de proyectos, así como destrezas en comunicación, negociación y gestión, ejecución y supervisión de proyectos.

2.1.3 Debe promoverse un proceso renovado de capacitación municipal, sobre la base de una visión innovadora y transformadora del régimen municipal para que asuma las responsabilidades que le competen en el combate de la pobreza.

2.1.4 INCAP debe hacer un esfuerzo importante por adaptar, modificar, poner a la orden de las comunidades y fomentar la aplicación de instrumentos que puedan enfocar la verdadera realidad y especificidades de las comunidades. Los instrumentos deben ser capaces de discriminar entre familias e individuos para captar mejor las heterogeneidades e inequidades a ese nivel y poder, así, identificar y medir las intervenciones más factibles y efectivas.

2.1.5. Es importante continuar promoviendo la construcción del sujeto comunitario en los proyectos, para lo cual es esencial tomar en cuenta la velocidad y el ritmo de la construcción del conocimiento y de la ejecución de las acciones comunitarias. La realidad comunitaria requiere que la velocidad y ritmo de la cooperación técnica que se proporciona tome en consideración cómo se dan los procesos a ese nivel, ya que se está tratando de construir conocimiento científico en lo local desde la perspectiva de las poblaciones que no pueden continuar siendo objeto sino deben constituirse en sujeto de conocimiento.

## **2.2 ESTRATEGIA DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS**

2.2.1 INCAP debe continuar haciendo esfuerzos para la sensibilización, motivación y reforzamiento de sus propios recursos humanos en áreas vitales que tienen que ver con la promoción de este modelo de trabajo. Debe garantizarse que los funcionarios de INCAP estén actualizados permanentemente en aspectos vinculados al desarrollo de la SAN para poder brindar asistencia técnica pertinente.

2.2.2 INCAP tiene que acelerar el proceso de construcción progresiva de condiciones de sostenibilidad social, humana y financiera para este modelo de trabajo, actuar en distintos niveles promoviendo la cooperación horizontal entre comunidades, municipios y países, acompañando a sus interlocutores en la búsqueda de recursos financieros y humanos idóneos.

2.2.3 INCAP debe crear, consolidar y coordinar una red de facilitadores que reproduzcan esta experiencia en los distintos niveles de gestión, con el fin de favorecer el apoyo a otras áreas geográficas postergadas.

2.2.4. En vista del alto grado de dispersión de actividades similares que vienen desarrollando diferentes organismos de promoción del desarrollo local, y debido a que se están utilizando recursos que muchas veces se dirigen a las mismas poblaciones objetivo en los mismos territorios, INCAP debe fortalecer su rol en la conformación de redes de instituciones y proyectos que favorecen la seguridad alimentaria nutricional en procesos de desarrollo local.

2.2.5. En cada uno de los países, INCAP debe sensibilizar a organismos nacionales de promoción y fomento del desarrollo municipal para que inserten el tema y las estrategias de trabajo de la SAN en sus agendas y procesos de capacitación, de manera que se logre abordar con mayor efectividad los retos del desarrollo social a ese nivel.

2.2.6 Deben continuarse los esfuerzos de sensibilización y promoción del enfoque y estrategias de la iniciativa de seguridad alimentaria y nutricional en el nivel local en los diferentes organismos de cooperación internacional e instancias comprometidas con el desarrollo territorial.