

MDD

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

UDLA

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO
LOCAL**

**DESARROLLO ECONOMICO ASOCIATIVO, UNA
OPORTUNIDAD DE CAMBIO**

Lic. Luis Mejía Selva.

Septiembre, 2004

Dedicatoria:

La presente tesis se la dedico como muestra de mi amor y cariño a mis hijos:
Jessica, Luisin, Dayana, Jennifer y Adolfo
quienes son la razón de mi existencia

Agradecimientos:

Agradezco al Ministerio Agropecuario y Forestal – MAGFOR, institución donde he brindado mis servicios profesionales por más de una década y al Programa FONDEAGRO, quienes en conjunto me brindaron el apoyo financiero para poder cumplir satisfactoriamente con mis estudios de maestría.

Especial agradecimiento al Ministro del MAGFOR
Ing. José Augusto Navarro Flores,
por la confianza depositada en mi persona.

Valoro el apoyo recibido de las autoridades y equipo de tarea
de la Delegación del MAGFOR
en el Departamento de Rivas.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPITULO 1: PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL	6
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema	6
1.2. Porque se escogió el tema	7
1.3. Pertinencia	7
CAPITULO 2: ¿QUÉ SE PROPONE?	9
2.1 Identificación del árbol de problemas	9
2.2 Hipótesis	10
2.3 El Proyecto de cambio y sus objetivos	10
2.4 Resultados esperados	12
CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL	12
3.1 Enfoque principal	12
3.2 Metodología	13
3.3 Instrumentos y herramientas utilizadas	14
CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO	21
4.1 Los inicios del pc, primeras intervenciones, resistencias, aportes y reflexiones.	21
4.2 Como se abordó el desarrollo del PC	23
4.2.1. Estrategia utilizada en el desarrollo del PC	24
4.2.2. Fases del proyecto de cambio	26
4.3 Cual fue la experiencia en torno al PC	34
4.3.1 Los actores y grupo tarea	34
4.3.2 Resultados obtenidos	35
4.3.3 Factores de éxitos	35
4.3.4 Cumplimiento de la hipótesis	36
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	37
5.1 Impacto del PC en el entorno (Resultados)	37
5.2 Lo aprendido como agente de cambio	38
5.2.1 Experiencias	38
5.2.2 Reflexiones	39
5.3 Recomendaciones	41
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXO NO. 1	44
ANEXO NO. 2	46
ANEXO NO. 3	47

RESUMEN EJECUTIVO

El MAGFOR, a través de la Dirección General de Delegaciones Territoriales – DGDT, llevo a cabo reuniones con delegaciones de diferentes departamentos del país, de dichos encuentros, se identifiqué los resultados o impactos de los programas y/o proyectos dirigidos a los pequeños y medianos productores (algunos pequeños y medianos son profesionales), pudiéndose identificar que la metodología utilizada hasta el momento para apoyo de los beneficiarios basada en Individualidad Productiva, era meritoria de un cambio que garantice una mayor participación y compromiso de los beneficiarios directos, así como un mayor impacto en la mejora de sus niveles de vida.

En otras palabras se identifiqué una necesidad de cambio de pasar de un apoyo a la Productividad Individual a un apoyo a la Asociatividad Productiva, o sea, no continuar asignando recursos a los pequeños y medianos productores en forma individual, si no, asociarlos en grupos productivos, creando de esta forma una sinergia que permita utilizar mas eficientemente las experiencias de cada productor, así como, los escasos recursos técnicos y materiales con los que dispone la organización. Además, la capitalización de las experiencias y su transferencia a otros grupos de productores sería mas fácil de manejar que en forma aislada o individual.

Como consecuencia de lo antes expuesto, el presente proyecto de cambio se plantea como objetivo global “Generar un cambio a lo interno del Ministerio Agropecuario Forestal – MAGFOR, enfocado a delinear políticas para fomentar la Asociatividad Productiva como elemento primordial para fortalecer el desarrollo económico local”.

En esta tesis se documenta el proceso de una experiencia denominada el Proyecto de Cambio (PC), cuyo nombre es “**Desarrollo Económico Asociativo, Una Oportunidad de Cambio**”. El documento está estructurado en 5 capítulos cuyo contenido básico se resume a continuación:

Capítulo 1

En este capítulo, se presentan antecedentes, porque se escogió el tema y pertinencia del mismo, se enfocan aspectos medulares relacionados con el Desempleo de Profesionales Agropecuarios y Alta Dispersión de los Productores. También se hace referencia a la importancia de promover la Asociatividad Productiva, con el fin de obtener mayores beneficios de los programas y/o proyectos de apoyo a los pequeños y medianos productores ejecutados por el MAGFOR.

Capítulo 2

En el capítulo dos, se muestra lo que se propone realizar a través del proyecto de cambio, se realiza una identificación del problema a través del árbol de problemas, se incluye la hipótesis de la tesis, los objetivos a alcanzar y resultados esperados.

Capítulo 3

En esta parte se explica las bases conceptuales utilizadas para el desarrollo del PC. Además, se hace mención a la metodología participativa utilizada y a la ejecución de un proyecto piloto con el propósito de que las autoridades del MAGFOR cuenten con una experiencia concreta y probada, que les permita comprender mejor la utilidad e importancia de la asociatividad productiva. También se hace mención a los instrumentos y herramientas utilizados en el PC, como fueron la Matriz de Planificación de Proyecto con Enfoque de Marco Lógico y El Plan de Acción del Proyecto de Cambio.

Capítulo 4

Se habla del inicio del PC, sus primeras intervenciones y resistencia, se aborda como va consolidándose su desarrollo; la estrategia utilizada, las fases desarrolladas, las experiencias adquiridas de los actores y grupo tarea, resultados obtenidos, cumplimiento de la hipótesis y factores que contribuyeron al éxito del PC. Uno de los principales resultados es el relacionado con la sensibilización de autoridades y funcionarios del MAGFOR, que van generando aportes y haciendo un giro en su posición hacia el tema del desarrollo económico asociativo.

Capítulo 5

En este último capítulo se hace una descripción del impacto del PC en el entorno, de las experiencias aprendidas y reflexiones en torno al concepto, hipótesis, metodología, fases y finalmente reflexiones como agente de cambio. Se incluye al final algunas recomendaciones dirigidas a seguir motivando a profesionales y productores a continuar realizando acciones encaminadas a fortalecer la asociatividad productiva.

Con toda esta temática desarrollada a nivel de campo y producto de los resultados obtenidos del PC, se ha dado inicio a lo interno del MAGFOR, un proceso de avance en los cambios de políticas institucionales orientadas a un proceso de transición, que permita pasar del apoyo a la individualidad productiva a la asociatividad productiva.

CAPITULO 1: PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

El Ministerio Agropecuario Forestal (MAGFOR), como órgano rector del sector agropecuario de Nicaragua, viene interviniendo a través de sus delegaciones territoriales en la identificación de problemas que hoy inciden como restricciones al desarrollo y modernización de la agricultura. Actualmente se han identificados nueve grandes grupos de restricciones que no solo limitan el contexto en que se desenvuelve la agricultura hoy en día, sino que especialmente se tornan en grandes puntos focales de intervención para lograr alcanzar el tipo de agricultura industrializada que se ha visualizado en los próximos 15 ó 20 años.

Entre los grupos encontramos tenemos: Los Mercados poco Desarrollados, Baja Integración Agroindustrial, Incertidumbre Jurídica e Inversionista, Insuficiente Infraestructura Productiva y de Servicios, Baja Productividad de los Factores, Insuficiente Flujo de Recursos Financieros, Débil Institucionalidad, **Desempleo de Profesionales Agropecuarios y Alta Dispersión de los Productores.**

En relación a los dos últimos grupos de restricciones, se puede hacer referencia que en Nicaragua el apoyo tradicional que el MAGFOR ha brindado a los profesionales y productores ligados al sector agropecuario ha sido en forma individual. En la actualidad dicha organización de acuerdo a sus prioridades promueve un giro para reducir la dispersión de los profesionales, pequeños y medianos productores del sector rural, ya que estos, hoy por hoy, se caracterizan por estar insertos en un sistema productivo a pequeña escala, sin vínculos que contribuyan a desarrollar organizaciones de productores para solventar problemas de manejo y acceso a tecnología, almacenamiento, mercadeo y negociaciones, mano de obra calificada y capacitación.

Una alternativa viable para reducir la alta dispersión con la que hoy se cuenta, es apoyando acciones relacionadas a la Asociatividad Productiva (elemento fundamental del desarrollo económico local), debido a la vinculación que esta tiene con la producción de bienes y servicios que generen mayores ingresos para los habitantes, a través de la generación de nuevas fuentes de trabajo.

De la antes señalado podemos comprender que la Asociatividad Productiva, implica trabajar a través de una serie de iniciativas que surgen de los propios actores locales con vista hacer competitivas a las municipalidades, ciudades y regiones. Esto será, posible siempre y cuando se aprovechen debidamente los recursos y factores potenciales y por otra parte una certera combinación de las inversiones e iniciativas de los agentes locales con las de los agentes externos.

1.2. Porque se escogió el tema

El MAGFOR, a través de la Dirección General de Delegaciones Territoriales – DGDT, llevo a cabo reuniones evaluativos con delegaciones de diferentes departamentos del país (Rivas, Masaya, Granada, Carazo, Managua, León y Chinandega), en dichos encuentros se analizaron los resultados o impactos que los programas y/o proyectos ejecutados por el MAGFOR han tenido en los pequeños y medianos productores (algunos pequeños y medianos son profesionales). Se logro identificar que la metodología utilizada hasta el momento para apoyo de los beneficiarios basada en Individualidad Productiva, era meritoria de un cambio que garantice una mayor participación y compromiso de los beneficiarios directos, así como un mayor impacto en la mejora de sus niveles de vida.

En otras palabras se identifico una necesidad de cambio de pasar de un apoyo a la Productividad Individual, a un apoyo a la Asociatividad Productiva, o sea, no continuar asignando recursos a los pequeños y medianos productores en forma individual, si no, asociarlos en grupos productivos, creando de esta forma una sinergia que permita utilizar mas eficientemente las experiencias de cada productor, a si como, los escasos recursos técnicos y materiales con los que dispone la organización. Además, la capitalización de las experiencias y su transferencia a otros grupos de productores seria mas fácil de manejar que en forma aislada o individual.

Como consecuencia a lo antes expuesto la DGDT, planteo una potencial solución, proponiendo a las autoridades superiores del MAGFOR, un proyecto de cambio, enfocado a promover la Asociatividad Productiva, con el fin de obtener mayores beneficios de los programas y/o proyectos de apoyo a los pequeños y medianos productores. En otras palabras, es importante que el MAGFOR impulse un proceso de cambio que permita la creación y sostenibilidad de grupos asociativos que involucren a profesionales y productores vinculados a la producción, ya que la economía del país encuentra su mayor fortaleza en el sector agropecuario. Por estas razones, anteriormente enfocadas es que se escogió el presente proyecto de cambio.

1.3 Pertinencia

En lo personal considero que el apoyo a la Asociatividad Productiva no debe de verse únicamente bajo la lupa del sector agropecuario, su concepto e implicaciones trasciendes más allá de este rubro. A tal efecto, es de importancia recordar que en la actualidad, la forma de gobierno en las municipalidades, esta tomando otro giro, le interesa al gobierno local, desarrollar todas las actividades (entre ellas la asociatividad productiva), que le permitan a su población una vida más digna, que puedan contar con energía eléctrica, agua potable y un adecuado manejo los residuos líquidos y sólidos.

Por otra parte la Asociatividad Productiva conlleva un proceso de transición que viene de un apoyo individual a la productividad, a un apoyo asociativo de la misma, esta característica de forma inmediata la vincula al Desarrollo Económico Local, ya que este es considerado como "...un proceso de transformación de la economía y la sociedad (la asociatividad productiva contribuye a la transformación) orientado a superar las dificultades y retos existentes.

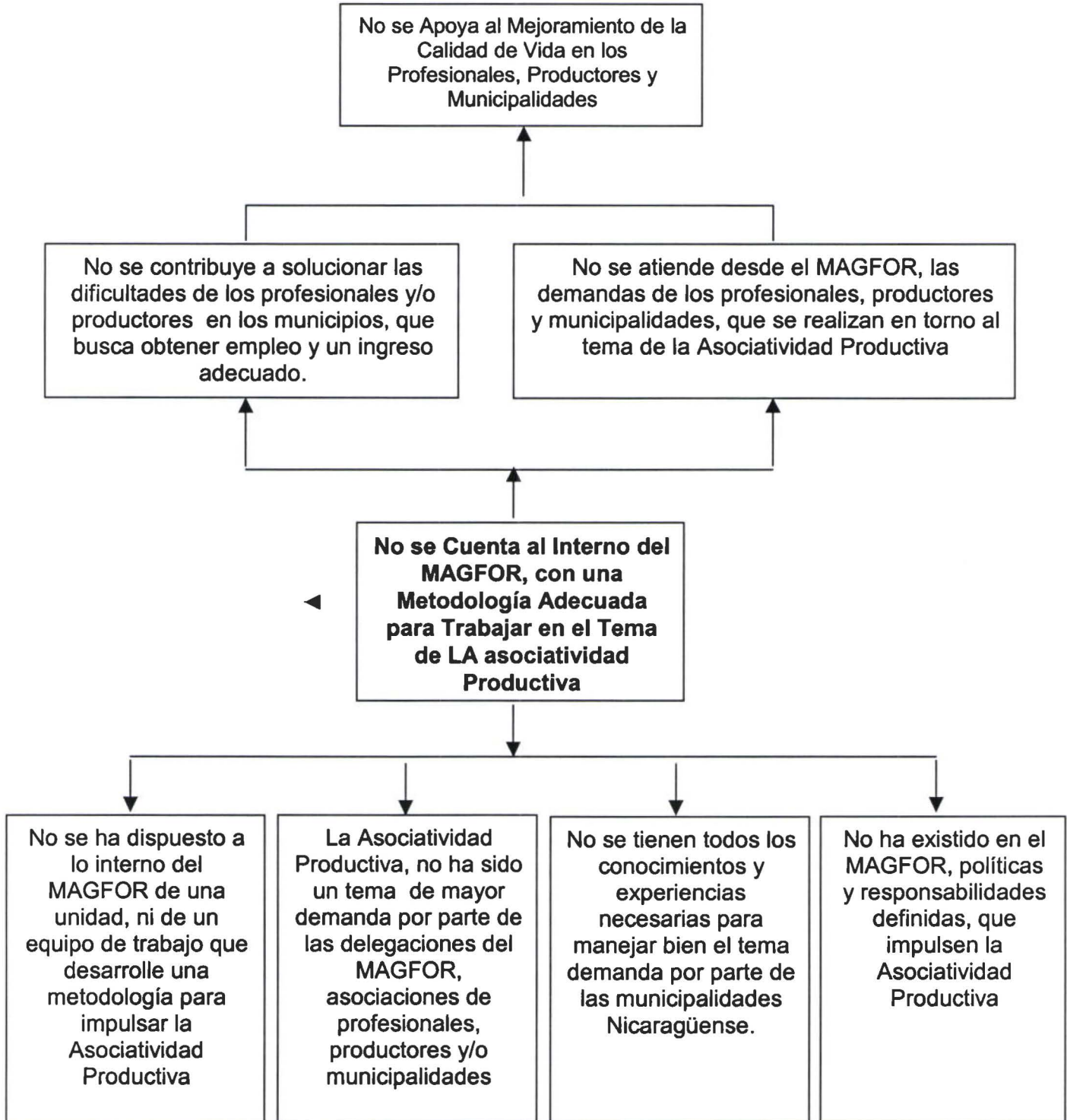
El Desarrollo Económico Local, encuentra en la asociatividad productiva un apoyo en su búsqueda de mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales públicos y privados (profesionales, pequeños y medianos productores), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes.

Otro aspecto de importancia, es la consideración de la Asociatividad Productiva en la estructuración y diseños de los Los Planes Estratégicos de los Comités de Desarrollo Municipales (CDM), esta inclusión seguramente contribuirá con la gestión de encontrar alianzas estratégicas, encontrar capitales y financiamientos para los proyectos y facilitara pasar a procesos diferentes de trabajo al interno de los gobiernos Municipales.

Considerando las reflexiones hechas sobre el apoyo tradicional a la individualidad productiva, estimo que la propuesta de mi PC sobre Asociatividad Productiva, me permiten asegurar que esta es una alternativa válida que ayudará a los profesionales, pequeños y medianos productores. Por ejemplo, podrán acceder mas fácilmente a créditos en montos adecuados, estos créditos les permitirán ir financiando sus proyectos y mejorar sus condiciones de vida.

◀ CAPITULO 2: ¿QUÉ SE PROPONE?

2.1 Identificación del árbol de problemas



El problema central queda identificado así: “No se Cuenta a lo Interno del MAGFOR con una Metodología Adecuada para Trabajar en el Tema de La Asociatividad productiva”.

Este problema identificado al interno del MAGFOR, con mayor especificidad en la Dirección General de Delegaciones Territoriales – DGDT, es a la vez, el que da paso a la realización del “Proyecto de Cambio”. Seguidamente al analizar el problema central, sus causas y efectos, se ha realizado el análisis de los objetivos, los que permiten una visión clara de la situación positiva que se desea.

2.2 Hipótesis

En el desarrollo de mi PC, parto de una situación caracterizada por la falta de una metodología que impulse o fomente la asociatividad productiva como alternativa para contrarrestar los efectos de factores como: escasez de recursos en el sector rural, dispersión de los productores, marcados procesos desencadenantes de pobreza y bajas capacidades de autogestión de los socios/as de las organizaciones y comunidades para implementar sus proyectos productivos y de cambio.

En mi caso el proyecto de cambio estudió parte de la problemática descrita anteriormente, por tanto para el desarrollo del PC se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

La hipótesis es la siguiente:

- Con la elaboración de un proyecto piloto en el Municipio de Rivas, el cual integra a tres asociaciones conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores, se logra validar la metodología para el componente de La Asociatividad Productiva, y con la presentación de resultados se promociona e integra la metodología construida en la programación anual de la institución con el fin de difundir conocimientos y experiencias sobre el tema.

2.3 El Proyecto de cambio y sus objetivos

Para lograr que el PC “Desarrollo Económico Asociativo, una Oportunidad de Cambio”, fuera considerado por las autoridades del MAGFOR, fue formulado con una visión a largo plazo, como el inicio de un proceso de cambio de mayores alcances y magnitudes, como el punto de inicio de un gran cambio, como un ejemplo demostrativo y desencadenador y fue presentado con sólidos argumentos y fundamentos conceptuales y metodológicos con el fin de que sea uno de los proyectos que se desarrollen en la programación anual de la organización.

Importante señalar que los objetivos planteados en el PC, se formularon respondiendo a las necesidades de cambio en los procedimientos y estrategias de la organización. En su definición se consideraron las necesidades planteadas por grupos de profesionales, pequeños y medianos productores, directores de delegaciones de la organización, técnicos e incluso sociedad civil. En otras palabras, no fue algo doctoral, al contrario responden a una necesidad o situación real.

Por otra parte, desde un inicio del PC, se ha estado claro que la organización es parte de un sistema y por ende mantiene fuertes vínculos con otros elementos del entorno, no es independiente y tiene relaciones e intercambios en un panorama permanentemente cambiante. De aquí la importancia de considerar el vínculo entre los lineamientos contenidos en la Estrategia de Desarrollo Rural Productivo y las acciones ejecutadas por la organización.

El proyecto de cambio propone los siguientes objetivos.

Objetivo Global:

Generar un cambio a lo interno del Ministerio Agropecuario Forestal – MAGFOR, enfocado a delinear políticas para fomentar la Asociatividad Productiva como elemento primordial para fortalecer el desarrollo económico local.

Objetivo del Proyecto:

Retomar el desarrollo de Asociatividad Productiva involucrando a profesionales, pequeños y medianos productores, como una vía para construir mayores capacidades económicas y sociales, reemplazando el estilo tradicional enfocado en la individualidad productiva, previa una evaluación; y, probar su validez..

Objetivos Específicos:

- Creación de Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores.
- Mejorar las condiciones de vida de los asociados, a través del incremento de las fuentes de trabajo y por ende de los ingresos de las personas.
- Dotar de herramientas metodológicas al MAGFOR, para el componente de Asociatividad Productiva, previa una evaluación; y, probar su validez..

2.4 Resultados esperados

Con el PC se espera obtener los resultados que se describen a continuación:

- Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores, muestran niveles productivos aceptables.
- Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores están en capacidad de multiplicar sus experiencias.
- Acercamiento a una propuesta de herramientas metodológicas para impulsar La Asociatividad Productiva.
- Validación de la metodología en el Municipio de Rivas, para proseguir en la integración posterior de la metodología en la programación anual de la organización y en la elaboración de los planes de desarrollo estratégicos municipales.
- Inicio de un proceso enfocado a promover la importancia y necesidad de impulsar La Asociatividad Productiva.

Con los resultados esperados, se busca introducir cambios al interior del MAGFOR, a fin de apoyar la asociatividad productiva y de esta forma contribuir a solucionar las difíciles situaciones económicas de los profesionales, pequeños y medianos productores, que en la actualidad no cuentan con un empleo y un ingreso adecuado, abriéndoles las posibilidades reales de trabajo con la puesta en marcha o ejecución de proyectos productivos, donde de preferencia tengan participación actores involucrados tanto del sector público como privado.

CAPITULO 3: MARCO CONCEPTUAL

3.1 Enfoque principal

En la actualidad el Departamento de Rivas no esta aislado de la problemática económica y social que atraviesa el país, esta situación, plantea desafíos inmediatos que hagan necesaria la utilización de recursos en forma estratégica que nos permitan avanzar en la búsqueda de la salida a dicha situación. A tal efecto, profesionales, pequeños y medianos productores, tecnología e infraestructuras disponibles y recursos financieros, juegan un rol fundamental para impulsar un nuevo marco que promueva oportunidades para superar el desempleo y el deterioro de la calidad de vida y de esta forma, poder contar con un mejor futuro en lo general.

Lo anteriormente planteado guarda relación con el Desarrollo Económico Local, esto significa que si no se realizan acciones inmediatas de cambio, será difícil insertarnos en un proceso de transformación de la economía y de la sociedad local orientado a superar las dificultades y retos existentes.

Bajo esta perspectiva o enfoque es donde la Asociatividad Productiva juega un papel beligerante, en el fortalecimiento del Desarrollo Económico Local, ya que representa una herramienta fundamental de apoyo que permite el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, además, contribuye al fomento de las capacidades locales y a iniciativas innovadoras en el departamento.

Importante resaltar que la asociatividad productiva guarda relación con ejes vinculados al proceso de desarrollo económico local, siendo estos:

Lo Económico Productivo: En la que los profesionales y productores locales forman asociaciones para potencializar sus capacidades en beneficio del bienestar común.

Lo Ambiental: Toda acción de desarrollo en la actualidad debe considerar siempre la dimensión de sostenibilidad y sustentabilidad, que sea capaz de automantenerse en armonía con el medio ambiente.

Lo Sociocultural: Esto esta vinculado al aprovechamiento de las capacidades y valores culturales, que sirven como base fundamental para que cualquier iniciativa de desarrollo local goce de mayor garantía de viabilidad.

Las Políticas Agropecuarias: La asociatividad productiva, de preferencia deberá de responder a políticas, planes y programas emanados por los entes rectores del sector agropecuario y a propuesta surgidas en consultas con actores del sector, expresadas en “El Plan Estratégico de Desarrollo Rural Productivo”.

3.2 Metodología

La metodología utilizada para el presente PC, fue la metodología participativa, ya que esta implica un proceso que involucra a los actores de manera activa en todas las fases de un proyecto, dejando como resultado un trabajo de grupo con valores de justicia, equidad y responsabilidad en la toma de decisiones y planteamientos. La metodología utilizada hasta la fecha esta centrada básicamente en aspectos tales como:

- El diagnostico, como punto clave en la metodología utilizada, la propuesta del PC, no surge en forma vertical, al contrario tiene carácter participativo, es producto de la forma en que los beneficiarios perciben su entorno y las propuestas que ellos plantean como potenciales soluciones a dicha situación.

- El fomento de los grupos para formar asociatividad productiva, acompañado de los trabajos en talleres y capacitaciones, como la forma elemental de aprendizaje basado en el aporte del facilitador y el intercambio de experiencias y conocimientos de cada uno de los miembros que conforman la asociación.
- La conformación del grupo de trabajo, para que se apoderen de los procesos de cambio.
- Definición de las Fases del PC, lo cual se realizó en forma participativa, o sea que participaron en su formulación la organización, el grupo de trabajo y los miembros de las asociaciones productivas.
- Inicio de un proyecto piloto, el cual contempla la implementación de unidades productivas con participación y dirección de las asociaciones.
- La conformación de equipos de trabajo a lo interno de cada asociación productiva.
- Comunicación e Intercambio de Experiencias entre los grupos de Asociaciones Productivas, con vista a fortalecer el enfoque participativo y contribuir a corregir errores en tiempo y forma, así como, a capitalizar experiencias.

3.3 Instrumentos y herramientas utilizadas

Sobre la base del diagnóstico, se procedió a elaborar el Árbol de Problema, para identificar el problema (Situación negativa que se desea cambiar) y finalmente las Causas (Factores que han conducido a esa situación negativa).

También se elaboró La Matriz de Planificación de Proyecto con Enfoque de Marco Lógico, con lo que se identificó:

- **Objetivo Global:** Constituye la aspiración o el objetivo estratégico al que contribuye el proyecto.
- **Objetivo del Proyecto:** Define el cambio que se quiere lograr (se caracterizan por ser viable, alcanzable, no pretencioso y medible).
- **Resultados:** Metas específicas cuya concreción permite alcanzar el objetivo del proyecto o productos y/o servicios del proyecto.
- **Actividades:** Son acciones o tareas que deben desarrollarse para alcanzar los resultados.

- **Supuestos:** Condiciones externas al proyecto que deben cumplirse para poder alcanzar el objetivo.
- **Indicadores:** Información que permite verificar si se ha alcanzado el objetivo del proyecto y los resultados obtenidos.

PROYECTO DE CAMBIO: DESARROLLO ECONOMICO ASOCIATIVO, UNA OPORTUNIDAD DE CAMBIO

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTO CON ENFOQUE DE MARCO LOGICO

ESTRATEGIA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>OBJETIVO GLOBAL</p> <p>Generar un cambio a lo interno del Ministerio Agropecuario Forestal – MAGFOR, enfocado a delinear políticas para fomentar la Asociatividad Productiva como elemento primordial para fortalecer el desarrollo económico local.</p>	<p>Autoridades del MAGFOR, motivadas y dispuestas a apoyar propuestas de Proyectos de Cambios, que integren componentes de Asociatividad Productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de las mesas de concertación • Actas de mesas productivas. • Informe de Delegaciones Departamentales • Solicitud de asociatividad de profesionales y productores. 	<p>Las autoridades del MAGFOR, permiten el desarrollo del PC en conjunto con la Municipalidad, sociedad civil, profesionales, productores, empresas y universidades.</p>
<p>OBJETIVO DEL PROYECTO</p> <p>Retomar el desarrollo de Asociatividad Productiva involucrando a profesionales, pequeños y medianos productores, como una vía para construir mayores capacidades económicas y sociales, reemplazando el estilo tradicional enfocado en la individualidad productiva.</p>	<p>30 profesionales y productores agrupados en tres asociaciones; constituidas entre noviembre de 2003 a febrero 2004.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de constitución de las Asociaciones Productivas. • Actas de reunión con productores. • Control de Visitas a Productores. • Informes. 	<p>Disposición constante de los asociados en cumplir con los acuerdos para el buen desarrollo del PC.</p> <p>Cambios de las autoridades del MAGFOR, no retrasa el proceso de cambio y mejoramiento metodológico.</p>

<p>RESULTADO I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores, muestran niveles productivos aceptables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de Las Asociaciones Productivas. • Impacto de Las Asociaciones Productivas en el Desarrollo Productivo Local. • Profesionales y productores desarrollan habilidades y destrezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de validación. • Estados financieros. • Niveles de producción. • Parámetros productivos. • Documentos de sistematización. • Memorias de talleres, reuniones y documentos de avance del PC. • Memoria de talleres de capacitación realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado local garantizado. • Condiciones climatológicas favorables. • Ausencia de enfermedades exóticas en la zona. • Los recursos necesarios para las actividades planificadas, son liberados en tiempo y forma.
<p>RESULTADOS II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores están en capacidad de multiplicar sus experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción y divulgación de las experiencias y resultados de la Asociatividad Productiva • Talleres con profesionales y productores no asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorias de talleres. • Documentos de divulgación. • Registro de asistencia. • Convenios con otros programas del MAGFOR. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe voluntad política de parte de las autoridades del MAGFOR de la necesidad del cambio y predisposición por retomar las sugerencias pertinentes generadas por los profesionales y productores involucrados en el PC.

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Se presenta en matriz siguiente.	Corresponde a una tarea propia del MAGFOR, por lo cual la realización de las actividades están consideradas en la programación de eventos del MAGFOR, con presupuestos previamente asignados.

Adicionalmente, se elaboró la Matriz del Plan de Acción del Proyecto de Cambio, en ella se reflejan los resultados, actividades, plazos tentativos, responsables y demandas relevantes de recursos para la implementación y desarrollo del proyecto de cambio.

El Mapeo de Actores, permitió identificar los actores claves tanto técnicos como financieros. Los técnicos conformados por los miembros del equipo técnico del MAGFOR y Profesores de la Universidad, y los financieros corresponden a funcionarios de la Misión Técnica China Taiwán. La participación de ambos grupos de actores permitió que fuera posible que los actores beneficiarios recibieran el apoyo oportuno en tiempo y forma.

Otros instrumentos son la Sistematización y Documentación, que representa la documentación sistemática de los talleres participativos y reuniones de trabajo. Este instrumento permite actualizar los avances que se obtienen en cada taller de trabajo y fases del proyecto.

PLAN DE ACCION DEL PROYECTO DE CAMBIO

OBJETIVO DEL PROYECTO: Retomar el desarrollo de Asociatividad Productiva con profesionales, pequeños y medianos productores, como una vía para construir mayores capacidades económicas y sociales, reemplazando el estilo tradicional enfocado en la individualidad productiva.

RESULTADO	ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON-SABLE	DEMANDAS/ RECURSOS
		INICIO	FIN		
R1 Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores, muestran niveles productivos aceptables.	1.1. Constitución de empresas asociativas	Novie	Enero	Grupo Tarea	
	1.2. Capacitaciones a profesionales y productores involucrados	Enero	Junio	Grupo tarea y técnicos de empresas porcinas	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico • Combustible
	1.3. Activación de un Modulo Porcino por cada Asociación Productiva en campo	Febrero	Julio	Grupo tarea y técnicos de empresas porcinas	<ul style="list-style-type: none"> • Viáticos • Pie de cría • Concentrado
	1.4 Evaluación Intermedia	Mayo	Mayo	Luis Mejía, Profesional contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamento • Equipos y herramientas
	1.5 Evaluación final	Junio	Julio	Luis Mejía, Profesional contratado	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos
	1.6 Presentación Informe	Julio	Julio	Luis Mejía	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales y equipos • Impresiones

<p>R 2</p> <p>Tres Asociaciones Productivas, conformadas por profesionales, pequeños y medianos productores están en capacidad de multiplicar sus experiencias.</p>	2.1 Realización de giras de campo	Junio	Junio	Grupo de tarea y profesionales contratados	<ul style="list-style-type: none"> • Impresiones • Recursos humanos • Materiales, boletines, imprenta • Equipo didáctico • Combustible • Módulos de producción porcina
	2.2 Talleres con profesionales y productores no asociados en la zona	Mayo	Junio	Grupo de tarea y profesionales contratados	
	2.3 Transferencia de experiencia a otros programas del MAGFOR	Junio	Julio	Luis Mejía, Grupo de tarea, profesionales y Productores	
	2.4 Elaboración de Boletines informativos	Junio	Julio	Grupo tarea	
	2.5 Presentación de resultados	Junio	Julio	Luis Mejía y Productores	

CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

4.1 Los inicios del PC, primeras intervenciones, resistencias, aportes y reflexiones.

Al inicio del PC la situación mas que confusa era temerosa, en el sentido que se tenia una idea inicial de lo que significaba la intervención, a través del “Proyecto de Cambio”, no obstante se sentía cierto temor en la forma como sería recibido y valorado por las autoridades superiores del MAGFOR.

La Dirección General de Delegaciones Territoriales – DGDT y las Delegaciones Departamentales que participaron en las reuniones evaluativas, estaban claras de lo que se pretendía realizar con el PC. Sin embargo se comienza a perfilarlo, a determinar que se quería para el MAGFOR, a través del PC; y, que se buscaba para los profesionales, pequeños y medianos productores.

También se discutió y definió cual sería el Municipio donde se realizarían las principales acciones del PC, numero de profesionales y/o productores a participar y finalmente el rubro de producción a trabajar, siendo para el caso, la producción porcina.

El tema original del PC se denominó, Desarrollo Económico Asociativo, Una Oportunidad para la Integración de Profesionales y Productores en el Departamento de Rivas. Se realizó la primera versión del PC, partiendo de las necesidades de cambio que se percibían en el MAGFOR, relacionadas con el trabajo que se venía desarrollando en relación a la individualidad productiva y su necesidad de cambio. Sin embargo, posteriormente a través de revisiones y sugerencias de los profesionales, productores y profesores del curso, se fue revisando esta versión, determinándose con más precisión lo que se quería realizar, fue de esta manera como se fue estructurando y diseñando un proyecto de cambio más objetivo y real.

El tema definitivo quedó como: Desarrollo Económico Asociativo, Una Oportunidad de Cambio. Cuyo objetivo del proyecto es: Retomar el desarrollo de Asociatividad Productiva con profesionales, pequeños y medianos productores, como una vía para construir mayores capacidades económicas y sociales, reemplazando el estilo tradicional enfocado en la individualidad productiva.

Como siguiente paso se procedió a estructurar la Matriz de Planificación de Proyecto con enfoque de Marco Lógico y la Matriz del Plan de Acción para llevar a cabo el proyecto de cambio.

A fines del año 2003 la DGDT, realiza la programación de eventos y proyectos para el año 2004, donde se incluyen las actividades para realizar el proyecto piloto y avance de la construcción de la metodología relacionada a la Asociatividad Productiva, consideradas en la matriz del plan de acción.

Importante señalar que el ambiente interno de la organización desde un inicio fue favorable, ya que no hubo cambio de autoridades, por lo tanto la situación política y líneas de acciones no variaron. Por otra parte no se presentaron ajustes en el presupuesto del MAGFOR, que representarían una amenaza en el retraso de las actividades programadas para la implementación del PC.

Por otra parte a lo interno del MAGFOR, existían buenas relaciones laborales, profesionales y conceptuales (puntos de vistas), con la dirección general y la mayoría de direcciones intermedias, lo que facilitó la ausencia de desconcierto que en un inicio impedirían realizar acercamientos y reuniones para sumar actores y contactos a fin de trabajar el proyecto de cambio, y realizar los eventos programados.

Seguidamente se nombra el responsable o coordinador general, recayendo en un compañero muy conocedor de todas las actividades que se realizarían en el PC, dando lugar a un trabajo más próspero de apoyo, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica. Adicionalmente, se procedió a armar el grupo tarea, es decir a buscar el apoyo de otros actores a lo interno y externo de la organización para que trabajen el proyecto de cambio.

Con el grupo tarea se reflexiona nuevamente lo que era el proyecto de cambio y sus objetivos, todo el grupo coincidió en que el tema propuesto, era una real necesidad de cambio para la organización, que este tema estaba siendo requerido y propuesto por varias delegaciones territoriales y además se comenzaba a contemplar dentro del proceso de los planes de desarrollo estratégicos territoriales, como una necesidad de transformación de las políticas institucionales.

Un primer y fundamental apoyo para la realización del PC, se encontró en la Dirección Superior del MAGFOR, esto fue trascendental, ya que facilitó la búsqueda e incorporación de nuevos actores dispuestos a trabajar fuertemente en el tema, con la confianza de contar con el respaldo de la organización.

Sin embargo a pesar de contar con el apoyo de la Dirección Superior, también se presentaron algunas resistencias aisladas, “no se tiene mucha experiencia en el tema, los pocos recursos pueden ser mal utilizados, es un tema de los empresarios, del sector privado”, afirmaba una de las direcciones del MAGFOR. Si es cierto que estos comentarios y puntos de vistas no representaron en ningún momento un peligro potencial para el desarrollo del PC, no fue menospreciado en ningún momento, al contrario, sirvió para reflexionar que se requería (independientemente del apoyo de la máxima autoridad del ministerio), de un periodo de sensibilización, donde se aclarara con mayor detalle y puntualidad lo pretendido con el PC.

Se tuvo la cautela de evitar la confrontación y apelar por el dialogo, mejor dicho se trato desde un inicio ejecutar exposiciones dialogadas con los directores y no caer en la exposición doctoral de una situación o propuesta específica. Además, para evitar otros posibles brotes de resistencia, desde un

inicio, no perdimos de vista el origen del PC, el cual es de carácter participativo, surgió por demanda de los profesionales y productores, no fue impuesto, no fue doctoral y/o vertical.

Amanera de conclusión podemos afirmar que afortunadamente no se presento resistencias de relevancia gracia al apoyo de las Direcciones de la Instituciones, rol de los actores y trabajo desempeñado por el Grupo Tarea desde el inicio del PC

Durante la marcha fueron surgiendo otros actores que empujaron a que se vaya realizando este proyecto de cambio, entre ellos tenemos, la delegada territorial del MAGFOR en el Departamento de Rivas, la Escuela de Agricultura y Ganadería de Rivas, Granja Experimental Porcina – Misión China y Profesionales y Productores del Municipio de Rivas.

Finalmente a manera de reflexión podemos afirmar que la voluntad política manifestada por las máximas autoridades del MAGFOR, desde un inicio, fue el factor determinante para que este PC, se iniciara con buen paso, con fe, se viviera con entusiasmo y se concluyera con satisfacción.

4.2 Como se abordo el desarrollo del PC

Desde el momento de elaboración del primer documento del PC, se decidió realizarlo, a través de talleres y reuniones de trabajo, donde inicialmente participaron la DGDT y los delegados territoriales, con el fin de ir ganando aliados para el desarrollo del mismo. Posteriormente, se realizo un trabajo conjunto con diferentes grupos de profesionales, productores, funcionarios municipales y personas particulares interesadas en el tema, para ir dando forma y trabajando en lo que más tarde será la metodología del componente de Asociatividad Productiva.

Durante el desarrollo del PC, hubo momentos claves, entre ellos tenemos, la etapa de consulta con las delegaciones territoriales, profesionales, pequeños y medianos productores, ya que de este proceso surgió la propuesta y aspectos medulares del PC. Otro momento clave que vale la pena mencionar es la etapa de promoción del PC, donde se les planteo a las autoridades de la organización la necesidad de implementar un cambio y convencerlas de lo trascendental e importante de su apoyo en cada una de las fases del PC.

Finalmente se puede mencionar la identificación y captación de los actores, formación deL grupo tarea y las asociaciones productivas, elementos indispensables para que cada fase del PC se pudiese desarrollar en tiempo y forma.

4.2.1. Estrategia utilizada en el desarrollo del PC

La estrategia utilizada durante el desarrollo del PC, contempla siete aspectos fundamentales siendo estos:

I.- Definición de los objetivos:

Toda estrategia se teje con vista a alcanzar un fin determinado, a tal efecto, los objetivos planteados para el PC, tratamos que fueran objetivos, viables, alcanzables, no pretenciosos y medibles.

II.- Definición de los actores:

Los actores claves del PC básicamente son por una parte la Organización, la cual desde un inicio ha manifestado y demostrado su apoyo y voluntad política en que el PC se desarrolle en forma satisfactoria. Por otro lado, tenemos a los beneficiarios directos, los cuales se encuentran organizados en tres asociaciones productivas.

En relación a los intereses, la organización vislumbra en el PC un ejemplo a retomar, una llave que deberá de abrir nuevas puertas para el cambio de actitudes y de esta forma poder impulsar acciones semejantes para ser aplicado a la búsqueda de otras soluciones; por su parte los beneficiarios retoman el PC como una alternativa viable y sostenible a la solución de sus problemas, el cual contribuirá a corto plazo a prestar una mejora en sus niveles de vida.

III.- Conformación de un grupo de tarea:

Para el PC existe un Grupo Tarea (GT) el cual esta constituido por miembros pertenecientes a la organización (MAGFOR), específicamente a la Dirección General de Delegaciones Territoriales- DGDT, Delegado Territorial (en este caso el Delegado para el Departamento de Rivas), Funcionarios de la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería – EIAG de Rivas, Miembros de la Misión China y Funcionarios de la Municipalidad del Departamento de Rivas.

El GT en su conjunto tiene la responsabilidad de velar que cada fase del PC se desarrolle en tiempo y forma, durante cada fase el GT monitoreará el desempeño de los beneficiarios, participara en las evaluaciones de interfase, en la búsqueda oportuna de soluciones (analiza situaciones y toma decisiones) y participara en la elaboración de informes parciales y coordinara el intercambio de experiencias entre los grupos de asociaciones productivas.

Finalmente cabe señalar que cada miembro del GT fue seleccionado sobre la base de sus aptitudes, actitudes, nivel de experiencia, representatividad, capacidad y prestigio. Todo esto para contar con un grupo cuyos miembros provengan de diferentes niveles y funciones, contando de esta forma con puntos de vistas originados en diversas experiencias. Además, el GT actuará

como impulsador y mensajero del cambio desde el proyecto hacia el resto de la organización.

IV.- Definición de las fases del PC:

Parte fundamental e inicial de la estrategia general a utilizar para alcanzar nuestro fin del PC, es definir claramente las fases del mismo. Esta definición de preferencia tuvo carácter participativo, o sea que participaron en su formulación la organización, el equipo tarea y los miembros de las asociaciones. Para cada fase se definió el rol de cada actor, su nivel de responsabilidad, acciones a ejecutar, recursos demandados y forma de evaluar el desempeño de los mismos. Además, se definieron las interfases, para ir evaluando cada fase, para corregir errores en tiempo y forma.

V.- Mantener informado a las autoridades de la organización:

Desde un inicio del PC, se considero de vital importancia mantener informados hasta de los detalles aparentemente irrelevantes a las autoridades de la organización. Esto sobre la base, de no dejar caer el estímulo e impulso inicial que las mismas manifestaron desde las primeras fases del PC. En otras palabras, demostrarle a las autoridades en forma periódica, con informes parciales los logros alcanzados durante el desarrollo del PC. De aquí la importancia de las evaluaciones parciales del PC, de las evaluaciones de cada fase.

VI.- Constante comunicación, evaluación y críticas:

Es de vital importancia que todos los involucrados e interesados en el PC (stakeholder), mantengan una comunicación constante y fluida, esto fortalece el enfoque participativo y contribuye a corregir errores en tiempo y forma, así como a capitalizar experiencias.

VII.- Intercambio de experiencias entre los grupos de asociaciones productivas:

Es de vital importancia que los miembros de cada asociación productiva este en constante comunicación con sus homólogos, con el fin de intercambiar experiencias y conocimientos vinculados al proceso productivo y dinámica de la asociación. Esto podrá venir a contribuir a solucionar posibles problemas que surjan en cada asociación producto de las inexperiencias ligadas a la producción, o bien por incompatibilidad de caracteres entre los miembros de una organización. Se tiene planificado como parte de la estrategia realizar jiras de campos y encuentros de las asociaciones para intercambio de experiencias.

VIII.- Monitoreo constante:

Es de vital importancia que la organización realice un constante monitoreo del desempeño de cada asociación, con el fin de apoyarla en las dificultades en tiempo y forma, con mucha anticipación.

IX.- Plan de contingencia:

La organización considera necesario estructurar un plan de contingencia, que entre otras cosas contemple un extrafinanciamiento para hacerle frente a una situación inesperada que pueda conspirar contra el buen desempeño del proyecto.

4.2.2. Fases del proyecto de cambio

El Plan de Acción – PA, fue elaborado en tiempo y forma, se caracteriza por ser bien estructurado y organizado, permite obtener información sobre el avance del PC, resultados parciales, niveles de cumplimiento y prevenir complicaciones futuras. El PA esta en función de estructurar claramente las actividades, la secuencia, los plazos, los responsables y los recursos. Las fases en que fue dividido el PA fueron:

I.- Fase de consulta:

Esta fase fue de gran importancia, ya que debido a esta es que nace el PC, en otra palabra es la que le da el carácter participativo al PC. La Dirección General de Delegaciones Territoriales – DGDT, realizo encuentros y reuniones con los directivos y técnicos de las delegaciones territoriales del MAGFOR. También se sostuvieron encuentros con profesionales del sector agropecuario desempleados y con pequeños y medianos productores. Importante resaltar que en dichos encuentros participaron en calidad de invitados miembros de la sociedad civil, empresa privada, municipalidad y profesores universitarios, entre otros.

Se realizaron un total de cuatro reuniones previas a la conformación de los grupos para el intercambio de ideas y discusión de temas relacionados a las ventajas del trabajo asociativo, como deben estar conformados los grupos, el área productiva en que se debía iniciar, modalidad y compromisos de la participación de cada grupo, sostenibilidad organizativa y económica, entre otros.

De las reuniones, se concluye que no existe una metodología totalmente construida para el tema de Asociatividad Productiva a lo interno del MAGFOR. Por otra parte, se concluyo que era necesario que los profesionales y productores, se constituyeran legalmente en asociaciones productivas.

En la foto No. 1 se documenta el momento de consulta con los diferentes actores involucrados en el proyecto de cambio.



II.- Fase de constitución de las asociaciones:

A inicios del mes de Agosto del año 2003 se constituyeron legalmente en escritura pública bajo la figura jurídica de sociedad anónima y sociedad de profesionales y productores agropecuarios, con sus respectivos estatutos y debidamente inscritas en las oficinas del Registro Público de la Propiedad. Inicialmente fueron dos grupos de 10 miembros cada uno, estableciendo reglamento interno, estos grupos forman empresas asociativas que se denominan Sociedad de Profesionales Agropecuarios Grupo El Vergel y Sociedad de Trabajo Profesionales Agropecuarios San Luis. En Enero del 2004 se constituyo el tercer grupo (10 miembros) denominado Grupo de Profesionales Agropecuarios Sociedad Anónima, cumpliendo los trámites de los otros grupos.

Los requisitos establecidos para los miembros fueron:

- Ser profesional agropecuario o carrera a fin.
- Pequeño y/o mediano productor.
- No contar con empleo fijo.
- Mostrar interés al trabajo asociativo.
- Residir en el departamento de Rivas.

- Disponibilidad de participar en reuniones, capacitaciones y otros.

Importante señalar que los profesionales desempleados que conformaron estas asociaciones son ingenieros agrónomos, administradores agropecuarios, zootecnistas, economistas y técnicos agropecuarios; que acumulan diferentes experiencias técnicas y prácticas en el sector agropecuario. Esto sumado a la experiencia de los pequeños y medianos productores (algunos profesionales), conforma un elemento sinérgico que contribuye al éxito del proyecto de cambio.

Los miembros participantes en las diferentes asociaciones, se detallan a continuación:

A.- Sociedad de Profesionales Agropecuarios Grupo El Vergel:

Ruiz Guerrero, Mauricio Aguilar Bustos, Salvador Jácomo Montiel, Maria de los Ángeles Yescas Mayorga, Maria de los Ángeles Alvarez Acevedo, Harold Danilo Alvarez Dinarte, Francisco Martín Barahona Chávez, Iran Antonio Alvarez Acevedo, Rafaela Barahona Chávez, Roberto Rivera Martínez.

B.- Sociedad de Trabajo Profesionales Agropecuarios San Luís:

Javier Briceño Morales, José Antonio Jiménez, Edwin Morales Guido, Julio Álvarez Novoa, Salvador Laguna Chavarría, Nelson Hernández García, Erlinda Solórzano Ocampo, Javier Castillo Martínez, Luís Arguello Pérez, Mario Rivas Cano.

C.- Profesionales Agropecuarios Sociedad Anónima “Grupo X”:

Anabel Fariña Cortes, Auxiliadora Gómez Gutiérrez, Alfredo Talavera Talavera, Ligia Mejía, Francisco Méndez Juárez, Edwin Reyna Párrales, Carlos Alberto Selva, Bayardo José García, Abarca, Edmundo Antonio Quiroz Marengo y Norman Castro Espinoza.

III.- Fase de selección del rubro a trabajar:

Una vez conformadas legalmente las asociaciones, se procedió siempre bajo la modalidad de consulta, con las, ahora asociaciones, a definir la primera línea o iniciativa de inversión productiva.

El rubro a trabajar elegido, fue el porcino, el cual guarda relación con las potencialidades y realidades del Departamento, anteriormente señaladas. Como consecuencia, se implemento el Proyecto Productivo “Fortalecimiento de Módulos Porcinos a pequeñas Empresas Asociativas de Profesionales y Productores Agropecuarios”.

Este proyecto, tiene como componentes principales: Rehabilitación Infraestructura productiva, dotación de hembras y machos porcinos, capacitación de recursos humanos, equipos y herramientas, alimentación y sanidad animal.

Importante señalar, que las asociaciones han decidido que durante el proceso de su desarrollo del año 2004, estarán formulando y gestionando otras iniciativas productivas que le permitan consolidarse y diversificar sus acciones productivas en concordancia con las potencialidades del territorio y condiciones del mercado local y nacional.

IV.- Fase de recepción, selección, y aprobación de solicitudes:

La Delegación Territorial del MAGFOR en el Departamento de Rivas y en coordinación con la DGD, atendieron tres solicitudes de los grupos de asociaciones productivas, donde presentan el proyecto específico "Fortalecimiento de Módulos Porcinos de las Empresas Asociativas".

El MAGFOR, en sesión de trabajo del Comité Técnico Departamental – CTD, presento las solicitudes de las asociaciones a los miembros del comité el cual esta conformado por funcionarios de las instituciones gubernamentales del sector, funcionarios de la universidad agropecuaria, miembros de las asociaciones de productores y de la sociedad civil ligadas al sector agropecuario.

Este paso fue estratégico en la búsqueda de apoyo e incorporación de nuevos actores al proyecto de cambio, en vista que el comité funciona como rector de las acciones productivas que se impulsan en el departamento.

Finalmente las tres solicitudes fueron aprobadas por el CTD, quien decidió gestionar el apoyo financiero y técnico con La Misión Técnica China Taiwán y apoyo en capacitación con la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería - EIAG de Rivas. Ambas instituciones respondieron de forma positiva, convirtiéndose en forma inmediata en actores del PC.

V.- Fase de capacitación de los asociados:

El MAGFOR, considerando que es una experiencia nueva en su metodología de trabajo, estimo conveniente realizar una serie de encuentros y seminarios talleres con los miembros de las asociaciones, donde se reafirmo y consolido las ventajas que se presentan al trabajar de manera asociativa: mayor capacidad de gestión, acceso a financiamiento, fomento de alianzas estratégicas, etc.

Adicionalmente se realizaron capacitaciones en temas específicos con el fin de atender todo lo relativo al Proyecto "Fortalecimiento de Módulos Porcinos de las Empresas Asociativas". Las temáticas abordadas fueron: Alimentación y Nutrición Porcina, Bioseguridad de Granja, Registros Productivos,

Inseminación, Sistemas de Producción Porcina, Equipos e Instalaciones, Sanidad y Reproducción y Dinámica Poblacional de Granja.

Estas capacitaciones en términos generales tenían como objetivo, dotar a los asociados de habilidades y destrezas, así como de conocimientos técnicos básicos, en lo que al manejo y explotación de porcinos se refiere. Importante destacar que la mayor parte de las capacitaciones fueron impartidas en la Granja Experimental de la Misión China Taiwán, bajo la metodología de aprender haciendo. En el anexo No. 3 se ejemplifica el contenido de uno de los temas desarrollado durante las capacitaciones "Alimentación y Nutrición Porcina".

VI.- Fase de inversión productiva:

Durante esta fase se invirtió la cantidad de US\$ 45,663.39 (Cuarenta y cinco mil seiscientos sesenta y tres dólares netos con 39/100), lo que permitió la rehabilitación de tres granjas porcinas, la compra de pie de cría, alimentación de cerdos, equipos y herramientas, silos metálicos, botiquines veterinarios y capacitación. Seguidamente se detalla el presupuesto general.

En el cuadro No. 1, se detalla el presupuesto general del proyecto piloto.

Cuadro No. 1

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE MODULOS PORCINOS PRESUPUESTO GENERAL

COMPONENTE	Unidad/medida	CANTIDAD	Costos / Unitario US\$	Costo Total US\$
Rehabilitación de Infraestructura	Unidades	3	858.33	2,574.99
Dotación de Hembras y Machos	Unidades	90 y 9	157.95	15,637.05
Alimentación	Quintales	1,575	10.76	16,947.00
Equipos y Herramientas	Lotes	3	2,391.04	7,173.12
Botiquines Veterinarios	Lotes	3	735.41	2,206.23
Capacitación	Eventos	6	187.5	1,125.00
TOTAL				45,663.39

VII.- Fase de organización y distribución del trabajo:

Durante esta fase se busca la participación directa de todos los miembros de las asociaciones, a tal efecto, se elaboro calendario de actividades donde participan todos los miembros, habiéndose nombrado a uno de estos para seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas. El grupo de actividades se enfocaban en el área técnica, de gestión administrativa y mercadeo.

VIII.- Fase de producción:

Una vez que cada asociación cuente con las condiciones necesarias para producir, dará inicio a dicha fase. Se espera que los efectos de las capacitaciones y recursos asignados expresen sus resultados tanto en los parámetros técnicos productivos y reproductivos, como en los resultados financieros.

IX.- Fase de seguimiento y control:

Para garantizar la buena marcha de las actividades técnicas administrativas que implican las acciones que se desarrollan en los módulos de producción porcina, los grupos han venido elaborando sus informes de seguimiento y controles lo que le permite valorar o conocer en momentos oportunos la situación que se presenta para poder analizarlas y tomar decisiones con el fin de corregir, continuar o mejorar lo que se esta realizando.

En el Anexo No. 1 destacamos algunos informes que han sido presentados por los grupos asociativos y en el Anexo No. 2 se plasma ejemplos de actas para formalizar entregas de productos, cerdos, etc., las que sirven para que las asociaciones y MAGFOR, lleven sus controles.

X.- Fase de evaluación:

En Esta fase se evaluarán aspectos fundamentales, como es el desempeño de la organización, los aspectos técnicos para ir valorando el comportamiento de los indicadores técnicos productivos y el aspecto financiero para medir y comprobar la rentabilidad de la acción.

Aspectos organizativos: Aquí se le prestara atención y valorar si todos los miembros de cada una de las sociedades productivas demuestran interés de fortalecer sus grupos al involucrarse en cada una de las actividades.

Aspectos técnicos: Se valorar la adopción y puesta en practica de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones, esperándose que cada modulo de producción porcina goce de buenos indicadores técnicos productivos.

Aspectos financieros: Se evaluara la rentabilidad de las operaciones a través de los estados de resultados y balances financieros, con el fin de comprobar la sostenibilidad de la unidad productiva, como del manejo transparente de los fondos asignados.

XI.- Fase de transferencia de experiencias:

Durante el transcurso de la fase de producción, el CTD y las asociaciones tomaron la decisión de realizar encuentros para compartir experiencias técnicas productivas, así como también problemas y alternativas de soluciones experimentadas por cada una de las asociaciones.

Importante resaltar que a estos encuentros de intercambios de experiencias, se invitaron a profesionales y productores no organizados en asociaciones productivas, también participaron representantes de la municipalidad, universidades e instituciones que apoyan al sector agropecuario.

Las asociaciones para enriquecer sus experiencias realizaron visitas a otras granjas porcinas privadas de otros municipios y departamentos. Estas visitas le permitieron extender sus vínculos con otros profesionales y productores del sector porcino.

En las fotos No. 2, 3 y 4 se documenta los materiales didácticos utilizados por las asociaciones para el intercambio de experiencias.

Foto No. 2

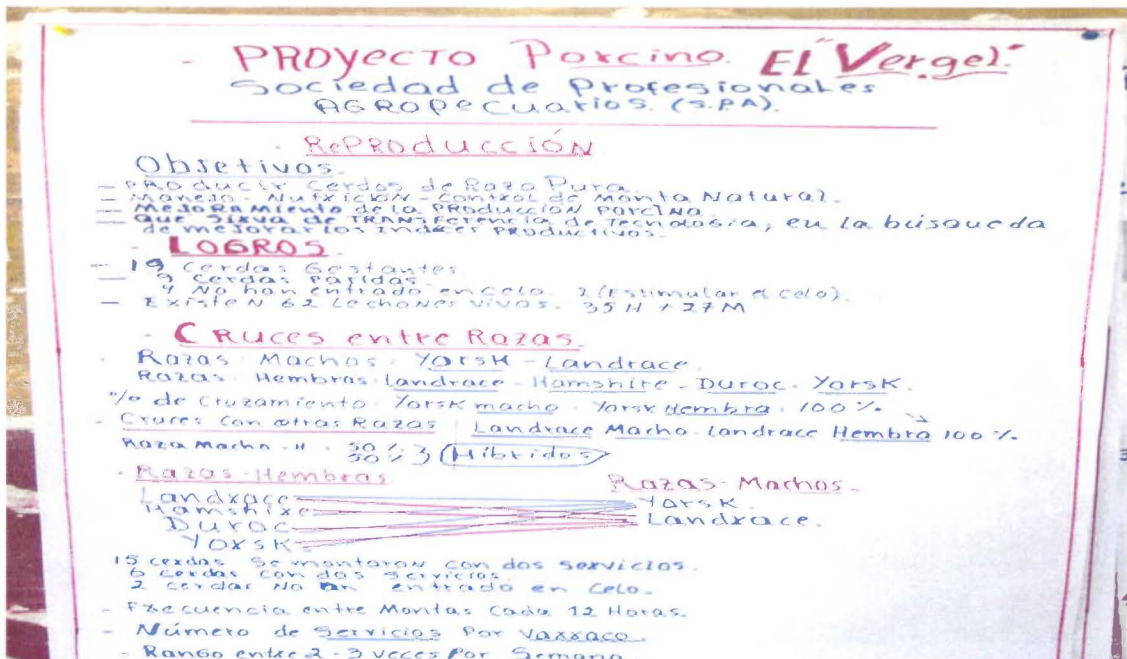


Foto No. 3

COSTOS DE PRODUCCIÓN POR AÑO Y POR ANIMAL³
HEMBRAS REPRODUCTORAS :

DESCRIPCIÓN - COSTO	POR AÑO C \$	POR MES C \$	POR ANIMAL C \$	% COSTO
NUTRICIÓN	3194.4	266.2	3194.4	78
SALUD ANIMAL	2.500.	208.33	100.	2.5
ARRENDAMIENTO	6.000	500.	240.	6.
MD ASALARIADA	10.800	900.	432.	10.
TRANSP. VISITA TECN.SOC	3.600	300.	144.	3.5
TOTALES =>	4.110.40	100%.

VERRALCOS :

DESCRIPCIÓN COSTO	POR AÑO C \$	POR MES C \$	POR ANIMAL C \$	% COSTO
NUTRICIÓN	3167	263.90	3167	78
SALUD ANIMAL	2500	208.33	100	2.5
ARRENDAMIENTO	6000	500.	240	6
MD ASALARIADA	10800	900.	432	10
TRANSP. VISITA Socio	3600	300.	144	3.5
TOTALES =>	4083	100%.

Foto No. 4



4.3 Cual fue la experiencia en torno al PC

4.3.1 Los actores y grupo tarea

Para el presente PC puedo afirmar que el actor principal ha sido desde un inicio el Agente de Cambio, cuyo rol ha estado enmarcado en liderar el desarrollo del proyecto de cambio, participando activamente en la realización de varias tareas como: La sensibilización, apoyo a la captación de recursos, capacitación de los asociados, coordinación con autoridades locales. Esta destacada participación permitió llevar a cabo los cambios que se proponían, además el ir abriendo camino para que el PC se desarrollara satisfactoriamente.

Otros actores importantes fueron los que integraron desde el primer momento el equipo tarea, destacando la Directora y Equipo Técnico de la Delegación Territorial del MAGFOR y beneficiarios directos, quienes estuvieron presto a participar conciente e incondicionalmente en el presente PC. La incorporación de estos actores fue clave, ya que ambos son conocedores de la problemática y los entornos del departamento de Rivas y de la importancia como alternativa que representa la asociatividad productiva en la búsqueda de fortalecer el desarrollo económico.

Durante el transcurso del PC, surgieron otros actores quienes apoyaron para que este proceso de mejoramiento avanzara hacia el éxito, entre ellos cabe destacar a funcionarios de la Misión Técnica China, Docentes de la Universidad y Funcionarios de la Municipalidad.

En el PC existe un Grupo Tarea (GT) el cual esta constituido por miembros pertenecientes a la organización (MAGFOR), entre ellos la Directora de la Delegación Territorial y su Equipo Técnico. El GT en su conjunto tiene la responsabilidad de velar que cada fase del PC se desarrolle en tiempo y forma, durante cada fase el GT ha estado monitoreando el desempeño de los beneficiarios, ha participado en la evaluaciones de interfase, en la búsqueda oportuna de soluciones (analiza situaciones y toma decisiones), participa en la elaboración de informes parciales y coordinación en el intercambio de experiencias entre los grupos de asociaciones productivas.

Finalmente cabe señalar que cada miembro del GT fue seleccionado sobre la base de sus aptitudes, actitudes, nivel de experiencia, representatividad, capacidad y prestigio. Todo esto para contar con un grupo cuyos miembros provengan de diferentes niveles y funciones, contando de esta forma con puntos de vistas originados en diversas experiencias. Además, el GT actúa como impulsador y mensajero del cambio desde el proyecto hacia el resto de la organización.

4.3.2 Resultados obtenidos

- En la actualidad hay as tres Asociaciones Productivas existentes, las cuales se encuentran ejecutando sus respectivos proyectos productivos con autosostenibilidad fortaleciendo el desarrollo económico local del municipio de Rivas.
- 30 jefes de familia con empleo y con mayores capacidades económicas y sociales.
- Demostrado la funcionalidad de la asociatividad productiva y que el PC puede servir como fuerza catalizadora para impulsar otros PC a diferentes niveles hasta impactar en forma general en toda la estructura organizativa y por ende en la forma de operar de la organización.
- Considerada la política de asociatividad productiva en otras iniciativas de proyectos en diferentes delegaciones territoriales del MAGFOR.
- Creadas las bases para que las asociaciones productivas se incorporen con éxito a las cadenas productivas y búsqueda de alianzas estratégicas para nuevas alternativas socioeconómicas.
- Cambio en la cultura de trabajo de los miembros de las asociaciones, apropiándose de las ventajas y beneficios de la asociatividad productiva.

4.3.3 Factores de éxitos

Vale la pena mencionar que mi PC, aprovechó algunas condiciones importantes que existían en el municipio de Rivas para integrar su desarrollo, entre ellas tenemos:

- El respeto y apoyo que se tuvo, por parte de la Dirección Superior del MAGFOR, en la ejecución de las actividades programadas para el PC en el presente año.
- Indiscutiblemente ha sido factor de éxito, el trabajo disciplinado del grupo tarea encabezado por funcionarios del MAGFOR.
- Un factor de peso fue y sigue siendo la voluntad de los miembros de cada asociación para compartir sus experiencias en brusquedad del mejoramiento continuo y sostenible para las tres asociaciones.
- Contar con el apoyo financiero de la Misión Técnica China Taiwán, lo cual permitió realizar las inversiones solicitadas por las asociaciones.
- El apoyo e interés de universidades, municipalidades y empresas porcinas de participar en el proyecto de cambio.

- En el departamento existe una infraestructura establecida que permite dar inicio a la inversión productiva de manera más rápida y económica; la rehabilitación de estas instalaciones son de bajos costos y presentan las condiciones técnicas aptas para la producción porcina.
- En el departamento de Rivas desde hace años se ha desarrollado la porcinocultura de manera tradicional a nivel de pequeños y medianos productores.
- En el año 2000 el MAGFOR, declaro libre de Fiebre Porcina Clásica al Departamento de Rivas, constituyendo un avance técnico en el área de sanidad animal, fundamental para la reactivación del sector porcino.
- El MAGFOR, desde hace cuatro años estableció la granja experimental porcina, que es apoyada por la Misión Técnica China Taiwán y que brinda asesoría técnica, financiamiento a proyectos y produce animales con alta calidad genética que sirven de pie de cría para el mejoramiento de los cerdos criollos.
- Desde hace 50 años la EIAG de Rivas ha preparado a un buen número de profesionales en el área agropecuaria, un grupo de estos profesionales, presentaron interés en crear empresas productivas asociados con pequeños y medianos productores que les permitiera integrarse al sector y tener la posibilidad de generar su empleo.

Todos estos factores de éxito permitieron que el PC, desde su inicio se fuese desarrollando en un ambiente favorable, permitiéndole ir expresando sus virtudes y alcanzar sus objetivos programados.

4.3.4 Cumplimiento de la hipótesis

La hipótesis planteada en el presente PC, se cumplió, de esto se desprende, que profesionales, pequeños y medianos productores, lograron hacer realidad la creación de asociaciones productivas, cuyos resultados permitieron que la organización integre la metodología construida a la programación anual con el fin de difundir conocimientos y experiencias sobre el tema.

Con la integración de esta metodología el MAGFOR, podrá responder a las demandas que van surgiendo en las municipalidades, en relación al tema de La Asociatividad Productiva, así como en la implementación y ejecución de proyectos productivos que soliciten las asociaciones, o bien las mismas municipalidades en respuesta y ejecución de sus Planes de Desarrollo Estratégico, contribuyendo de esta forma al Desarrollo Económico Local.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES y REFLEXIONES

5.1 Impacto del PC en el entorno (Resultados)

El presente PC a significado un modelo real de cambio a seguir por otras direcciones a lo interno del MAGFOR, como por otros entes del estado vinculados al desarrollo del sector rural productivo, así como también por organizaciones privadas y ONG que en la actualidad tiene vislumbrado desarrollar sus programas de acción con enfoques de Asociatividad Productiva.

Un impacto significativo es la interrelación de los miembros de las asociaciones con profesionales y productores no asociados, causando en estos últimos una motivación, a tal afecto, que en la actualidad en el municipio donde se ejecuta el PC, se están conformando dos nuevos grupos asociativos, que muy pronto estarán en capacidad de presentar sus iniciativas de proyectos productivos.

El PC también ha tenido un impacto en el desarrollo económico local, reflejado por un lado en la oferta a la población de productos carnicos de calidad a precios accesibles significando una alternativa más en la economía familiar local. Por otra parte, el PC ha contribuido a palear el nivel de desempleo local creando nuevas fuentes de trabajo y mejorando el nivel de vida de las familias de los miembros de las asociaciones. Finalmente se puede afirmar que el funcionamiento de las asociaciones productivas han permitido que otros negocios se vean beneficiados, como son aquellos ligados a la venta de concentrados, productos veterinarios y equipos para la producción porcina. La producción de cerdos generados por las tres asociaciones, ha motivado a la posible reactivación de un matadero de cerdos que años atrás fue cerrado, por la falta de materia prima a procesar.

Un impacto significativo que vale la pena resaltar es el apoyo que las unidades de producción de las asociaciones, brindan a las universidades locales, ya que estas funcionan como módulos para prácticas técnicas de campo, que contribuyen al desarrollo de habilidades y destrezas de los estudiantes de las carreras agropecuarias. El PC también contribuye a los ingresos captados por la municipalidad a través de los impuestos correspondientes a pagar para su debida operación en el municipio.

El trabajo desarrollado de manera constante, sistemática y disciplinado ha permitido que las tres asociaciones hoy en día gocen de una imagen de seriedad, respeto y confianza, elementos que le han sido favorables para que otras organizaciones de trayectoria en el departamento las consideren en la creación de posibles alianzas en la búsqueda de recursos para impulsar otros proyectos productivos.

5.2 Lo aprendido como agente de cambio

5.2.1 Experiencias

Con la puesta en marcha del presente PC, he podido reafirmar que todo proyecto que se inicia con fe, se vive con entusiasmo se finaliza con satisfacción. Por otra parte en lo particular valoro, que lo más importante en todo trabajo son las personas, por que es a través de ellas que me fue posible desempeñarme como un verdadero agente de cambio. No se pueden cosechar éxitos en un PC, sin individuos concientes de la importancia del trabajo en equipo, de la transparencia, de la honestidad y perseverancia por alcanzar las metas planteadas.

Una buena lección aprendida es la importancia de conocer con anterioridad las condiciones del contexto local que favorezcan el desarrollo normal de las actividades planificadas en el PC, caso contrario las posibilidades de éxitos se ven reducidas, haciendo que una buena iniciativa luzca mal por no haber tomado en cuenta las condiciones del entorno y haber iniciado su arranque en el momento menos oportuno.

Otra experiencia rescatada de este proceso, es que para el éxito de ciertos PC desarrollados para generar cambios en la política interna de una institución, uno como agente de cambio debe de gozar de buenas relaciones y confianza con los directivos de la organización y además estar revestido con cierta autoridad que le permita llevar acabo con éxito gestiones en función de la captación de recursos.

Por otra parte estoy claro que como agente de cambio necesito seleccionar rigurosamente a cada uno de los miembros del equipo, para que en conjunto ser capaces de realizar las actividades programadas, dentro de un marco de cooperación y de trabajo interdisciplinario. Se ha aprendido que para lograr cambios, hay que sumar esfuerzos, dado que un trabajo realizado por una sola persona puede ser bueno, pero que la suma de aportes de todos, es valioso, es más completo, contiene mayores experiencias y siempre es mejor que lo que uno solo puede hacer.

De la participación de los actores aprendimos como agente de cambio, que debemos involucrar al mayor número de actores, siempre y cuando sean impulsores del proyecto de cambio y gocen preferiblemente de un liderazgo natural que contribuya al buen desempeño del PC.

Emprender un proceso de cambio, requiere de flexibilidad y mucha paciencia para entender la posición de los actores, especialmente si el proyecto tiene un alto contenido político. Por otra parte el proyecto de cambio no debe ser visualizado como un proceso rígido, debe preverse la suficiente flexibilidad para adaptarse permanentemente al entorno y para adquirir su propia dinámica.

Es importante partir de un marco lógico y de una planificación para emprender un proyecto de cambio, pero esta debe ser flexible para adaptarse a los cambios que se presentan.

Los proyectos de cambio preferiblemente deben de ser planificado a desarrollarse a corto plazo, para obtener resultados inmediatos los cuales provoquen un mayor impacto y motivación en los actores.

En la foto No. 5 el agente de cambio comparte diferentes puntos de vista con miembros de las asociaciones productivas.



5.2.2 Reflexiones

- Del concepto

Lo aprendido nos hace reflexionar, que mientras más participación funcional tenga un proyecto de cambio, mayores posibilidades habrá de institucionalizar ese cambio. Esto significa que hay que hacer un análisis bien detallado y destilado antes de elegir el PC a proponer y desarrollar.

- De las hipótesis

Los cambios son mas fácil de alcanzar cuando se unen experiencias, conocimientos y capacidades, creando de esta forma sinergia que sirve como fuerza catalizadora.

Una validación debidamente desarrollada, nos permite obtener resultados que contribuyan a demostrar la pertinencia de la propuesta, facilitando la aceptación y adopción de los cambios planteados.

Cuando existe voluntad de apoyar y contribuir al cambio predomina el interés común, lo que facilita incorporar los cambios en los planes de la institución.

- De la metodología

En lo personal considero que todos los PC, independientemente de su duración y complejidad tienen un factor común, siendo este, el involucramiento de personas, que por lo general tienen diferente formación académica y experiencias. De aquí la importancia de utilizar una Metodología Participativa, ya que esta permite formar grupos de trabajos, donde sus integrantes tienen metas en común, lo que facilita el alcance de los objetivos propuesto.

- De las fases

Gracia a la secuencia lógica de las fases del PC, fue posible cumplir con todas ellas, realizando un trabajo bien estructurado y organizado, lo que permitió: Obtener información sobre el avance del PC, niveles de cumplimiento aceptables y prevenir con tiempo complicaciones futuras. En otras palabras, será muy difícil que un PC, que no cuente con un plan de acción debidamente diseñado en lo que respecta a sus actividades, la secuencia, los responsables y los recursos a utilizar; muy difícilmente llegara a su feliz termino.

Por otra parte, considero que las fases de sensibilización y planteamientos claros y transparentes de los proyectos y de sus acciones, son uno de los principales puntos de arranque para que el PC pueda tener una meritoria acogida y respaldo.

- Como agente de cambio

Con esta experiencia reflexionamos en las implicancias de asumir el rol de agente de cambio, esta responsabilidad hay que aceptarla en principio con claridad de lo que se pretende hacer y alcanzar, con profesionalismo y disposición constante al trabajo.

También he reflexionado, que cuando se actúa como agente de cambio, hay que evitar en lo mayor posibles actitudes doctorales y/o verticales al momento de los planteamientos, hay que estar presto a las sugerencias, cambios y

recomendaciones emanadas por elementos del grupo de tarea u otros actores vinculados con el proyecto de cambio.

5.3 Recomendaciones

Elegir proyectos de cambios pertinentes, que este en concordancia con el contexto y que en el menor tiempo posible demuestren la importancia aceptar y adoptar un cambio a lo interno de la organización.

Cuando se elabore la Matriz del Plan de Acción del Proyecto de Cambio, esta debe de caracterizarse por ser abierta y flexible, o sea adaptarse a los posibles cambios durante el desarrollo del PC.

Hay que identificar todos los aliados y actores posibles para afianzar el cumplimiento de los objetivos del PC.

Poner mucho énfasis en la selección de los miembros el equipo tarea.

Desde un inicio no se debe de perder de vista, que existirá resistencia, por lo que es recomendable detectar y analizar sus fortalezas, debilidades, sus posiciones, intereses e identificar como manejarla para poder transformar esa resistencia. No hay que pecar de arrogante, no hay enemigo pequeño, una sola persona, un solo comentario es posible que ponga en peligro todo el PC.

Finalmente se recomienda tener presente la importancia de identificar las condiciones del contexto que faciliten la implementación y desarrollo del PC, sacarle provecho a las potencialidades.

BIBLIOGRAFIA

- Documento Base: "Estrategia de Desarrollo Rural Productivo", Gobierno de Nicaragua, 2004; Capitulo II "Restricciones para el Desarrollo agrícola y Rural"; Capitulo IV "Objetivos y Linamientos del Desarrollo Rural Productivo"
- Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo Gobierno de Nicaragua 2003, Capitulo III "La Competitividad como Estrategia de Reducción de la Pobreza"; Capitulo VI "Las Potencialidades y la Marginalidad de los Territorios".
- Pobreza Rural y Diseño de Estrategias Efectivas de Desarrollo Rural. A. de Janvry, E. Sadoulet, 1999.
- Experiencias Exitosas de Combate a la Pobreza Rural en América Latina. R. Vargas del Valle, FAO, 1999.
- Estrategia para la Reducción de la Pobreza en Nicaragua, Gobierno de Nicaragua, 1998.
- El Desarrollo Humano en Nicaragua, Informe anual 2001, 2002. PNUD.
- Agricultura en Nicaragua – Promoviendo la Competitividad y estimulando el Crecimiento de Base Amplia – Banco Mundial, 2003.
- Análisis de la Situación del Sector Agropecuario Salvadoreño. "Promoción de la Asociatividad Productiva de Distintos Sectores del Agro". Santiago Ruiz Granadino, Abril del 2000. I Sector Agropecuario.
- Planificación para Organizaciones de Desarrollo. Arroyo, Jorge / IPES, Mendoza Sebastiao /RUTAS. Primera Edición: Lima, Marzo de 1993, 84 paginas.
- Francisco Alburquerque, Metodología para el Desarrollo Económico Local. Febrero de 1997.

ANEXOS

ANEXO No. 1

INFORME DE PROYECTO DE FORTALECIMIENTO A MODULOS PORCINOS DE SOCIEDADES DE PROFESIONALES AGROPECUARIOS. DEPARTAMENTO DE RIVAS.

ASPECTOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS.

Selección de Hembras Reproductoras Verracos:

Esta actividad se realizó con la participación de tres grupos, seleccionándose las razas Landrace, Yorkshire, Hampshire, Duroc, y los Híbrido Yorkhampsp, Hampslandrace, Landduroc, la edad de las hembras y verracos oscilan entre cuatro y cinco meses.

En este mes de Mayo finalizó la entrega a todos los Grupos siendo esta en su totalidad: 99 detallados de la siguiente manera: Hembras 90, Verracos: 9

Quedando la distribución de la siguiente manera:

Sociedad de Profesionales Agropecuarios “Grupo X”.

Hembras: 30
Verracos: 3
Total: —→ 33

Sociedad de Trabajos de Profesionales Agropecuarios “San Luis” Buenos Aires.

Hembras: 30
Verracos: 3
Total: —→ 33

Sociedad de Profesionales Agropecuarios “El Vergel”.

Hembras: 30
Verracos: 3
Total: —→ 33

Manejo Zoosanitario:

En el mes de Mayo hubo una distribución de 47 cerdos a los cuales se le aplicó oxitetraciclina de dosis de 7ml por animal para evitar trastornos ocasionados por el traslado (golpes, infección, etc.).

Aplicación de Vitamina AD3E a 1 Hembra en dosis de 5ml.

Se realizó desinfección de cubículos con desinfectante y Bactericidas en todos los módulos.

Alimentación : El tipo de concentrado suministrado es la categoría gestante , proporcionándole 5 libras x animal x día en dos raciones (Razas Puras), a las Híbridas se les suministra 3 libras x animal x día, debido al sobre peso que estas tienen.

Reproducción: Hasta la fecha se han realizado 30 monta desglosado de la siguiente manera:

Sociedad de Profesionales Agropecuario Sociedad Anónima (Grupo X) ubicado en Rivas- Tola se registran 13 apareamientos (Acumulado).

Sociedad de Profesionales El Vergel ubicados en Finca El Vergel Km. 115 ½ carretera Panamericana se registran 14 apareamientos.

Sociedad de Profesionales San Luis ubicada en Buenos Aires 2 Apareamientos.

Estos grupos están realizando actividades de divulgación en las Zonas Rurales hacia pequeños y medianos productores con el objetivo de dar a conocer la comercialización de Pies de Cría, Desarrollo y Engorde de los animales en un determinado período.

Entregue Conforme
Juana Rodríguez B
Delegado MAG FOR

ANEXO No. 2

ACTA DE ENTREGA DE LOTE DE CERDOS.

Por la presente Acta el Comité Técnico Departamental y La Delegación Departamental del MAGFOR hacen formal entrega a la **SOCIEDAD DE TRABAJO DE PROFESIONALES AGROPECUARIOS "SAN LUIS" BUENOS AIRES - RIVAS**, ubicada en la Finca San Luis la cantidad de 30 Hembras y 3 Machos correspondiente a la entrega de su cuota del lote de cerdos del Proyecto de Fortalecimiento de Módulos Porcinos.

Detalle		
Categoría	Raza	Cantidad
Hembra	Yorkshire	2
Hembra	Duroc	5
Hembra	Landrace	19
Hembra	Hampshire	1
Hembra	Hampsp Landrace	2
Hembra	Land Duroc	1
Macho	Yorkshire	1
Macho	Duroc	2
TOTAL	-	33

Todo el lote se recibe en buen estado físico y zoonosanitario.

Estando conforme firmamos, en la ciudad de Rivas a los 11 días del mes de Mayo del año dos mil cuatro.

Atentamente,

Entregue Conforme
Lic. Juana Rodríguez B
Delegado MAG FOR

Recibí Conforme
Ing. Javier Briceño
Presidente "Grupo San Luis"

cc: Comité Técnico Departamental
archivo

ANEXO No. 3

**CURSO DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICION
PORCINA**

**RECURSOS DISPONIBLES PARA LA
ALIMENTACIÓN DE CERDOS**

CURSO DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICION PORCINA

RECURSOS DISPONIBLES PARA LA ALIMENTACIÓN DE CERDOS

OBJETIVOS:

- ❖ Que los participantes aprendan a valorar y clasificar los principales alimentos disponibles para la alimentación de cerdos, a través de la interpretación del análisis químico y contenido de nutrientes.
- ❖ Que los participantes aprendan a formular raciones para diferentes categorías de cerdos, según sexo, edad y estado fisiológico, a través de la hoja de calculo Excel.

Unidad I: INTRODUCCIÓN

Unidad II: CLASIFICACION DE LOS ALIMENTOS

2.1 Alimentos Energéticos:

- 2.1.1 Maíz.
- 2.1.2 Sorgo.
- 2.1.3 Subproductos de cereales.
 - 2.1.3.1 Salvado de trigo.
 - 2.1.3.2 Afrecho de trigo.
 - 2.1.3.3 Semolina de arroz.
 - 2.1.3.4 Cabecilla de arroz.
- 2.1.4 Azúcar.
- 2.1.5 Melaza.

2.2 Alimentos Concentrados Proteicos:

2.2.1 Alimentos proteicos de origen vegetal

- 2.2.1.1 Soja.
- 2.2.1.2 Algodón.
- 2.2.1.3 Maní.
- 2.2.1.4 Girasol.

2.2.2 Alimentos Proteicos de Origen Animal

- 2.2.2.1 Harina de carne.
- 2.2.2.2 Harina de sangre.
- 2.2.2.3 Harina de pescado.
- 2.2.2.4 Suero.

- 2.3 Caña de Azúcar y sus Subproductos.
- 2.4 Subproductos de Cervecería.
- 2.5 Nitrógeno no proteico.
- 2.6 Banano o Plátano.
- 2.7 Raíces y Tubérculos.
- 2.8 Yuca o Mandioca.
- 2.9 Pulpa de Cítricos.
- 2.10 Otros alimentos alternativos.
- 2.11 Niveles de Inclusión de los alimentos en las Dietas.

Unidad III: FORMULACION DE RACIONES

- 3.1 Metodología para Formulación de Raciones.
 - 3.1.1 Metodología del Cuadrado de Persson.
 - 3.1.2 Metodología del cuadrado de personn modificado.
 - 3.1.3 Doble cuadrado de personn.
 - 3.1.4 Formulación de Raciones usando ecuaciones algebraicas.

Unidad IV: BALANCEO DE RACIONES PARA CERDOS POR CATEGORÍA Y DETERMINACIÓN DE COSTO

Para el desarrollo de la presente unidad se hará uso de la hoja de calculo Excel, utilizando el método de promedio ponderado.

- 4.1 Raciones para cerdos en etapa de principio
- 4.2 Raciones para cerdos en etapa de inicio.
- 4.3 Raciones para cerdos en etapa de Fase I.
- 4.4 Raciones para cerdos en etapa de Fase II.
- 4.5 Raciones para cerdos en etapa de engorda.

4.6 Raciones para cerdos en etapa de gestación.

4.7 Raciones para cerdos en etapa de lactación.

4.8 Raciones para verraco.

REQUISITOS DEL CURSO:

- ❖ Los participantes tendrán que presentarse a las conferencias portando calculadora, borrador y lápiz de grafito.
- ❖ Para la clase practica de Balance de Raciones, los participantes tendrán que organizarse en grupos de dos. Se prefiere que ambos o por lo menos uno de ellos tenga nociones generales de manejo de la hoja de calculo Excel.

RESULTADO ESPERADO:

- ❖ Que los participantes tengan conocimientos de los alimentos tradicionales y alternativos que pueden ser utilizados actualmente en la alimentación y nutrición de cerdos en sus diferentes categorías.
- ❖ Que los participantes desarrollen habilidades y destrezas en la formulación de raciones para cerdos haciendo uso de cálculos manuales.
- ❖ Que los participantes adquieran como herramienta básica el manejo de la hoja de cálculo Excel en función del balanceo de raciones para cerdos en sus diferentes categorías y estimación de sus costos.

FACILITADOR DEL CURSO:

Lic. Julio Cesar Palma González
M.Sc. Producción Animal
Universidad Austral de Chile