

MEMORIA DE PRÁCTICAS

**Documento de Formulación de Proyecto
de Fondo de Microcréditos en San Ramón**



Máster en Cooperación al Desarrollo (MCAD)
Universitat Jaume I de Castelló
Associació Xarxa Educativa Solidària - XARXES

Kepa García de Latorre Pérez
kepa.garcia@uv.es

Nicaragua, 2010

Este documento de Formulación de Proyecto forma parte de las tareas encomendadas por la Associació Xarxa Educativa Solidària - XARXES al estudiante en prácticas Kepa García de Latorre en el marco del MCAD, impartido por la UJI de Castelló. Sigue el método del enfoque del marco lógico (EML), exigido por la mayoría de financiadores. Además de la formulación incluye también el resto de exigencias de la memoria de prácticas, como el diagnóstico, descripción de la entidad, diario de campo, evaluación del trabajo, etcétera.

ÍNDICE

0. Una introducción a la memoria de prácticas-----	3
1. Resumen-----	6
2. Contexto-----	9
3. Análisis sectorial y análisis de problemas-----	17
3.1. Análisis de actores-----	17
3.2. Árbol de Problemas-----	23
3.3. Árbol de Objetivos-----	24
3.4. Selección de Alternativas-----	25
4. Descripción del Proyecto-----	29
4.1. Consideración de las enseñanzas-----	29
4.2. Descripción de la intervención-----	30
5. Hipótesis, riesgos y flexibilidad-----	39
6. Modalidades de ejecución-----	41
7. Factores de Calidad-----	45
8. Matriz del Marco Lógico-----	48
9. Conclusiones-----	49
10. Valoración personal del trabajo realizado-----	51
11. Bibliografía-----	53

ANEXOS

Anexo I: Presentación del Proyecto

Anexo II: Diagnóstico de San Ramón

Anexo III: Árboles

Anexo IV: Diagrama de Gantt

Anexo V: Descripción de la entidad y diario de campo

0. UNA INTRODUCCIÓN A LA MEMORIA DE PRÁCTICAS

El presente documento es la pieza central de la Memoria de Prácticas presentada por el autor como tarea final del Máster en Cooperación al Desarrollo (MCAD) a la tutora de prácticas, Rosana Peris Pichastor, e incluye los apartados 2 a 5 de la Propuesta de Plan y los apartados 3 a 8 de la Memoria Final. La descripción de la entidad y del contexto, apartados 1 y 1 y 2 respectivamente, se encuentran adjuntos en los anexos correspondientes.

El campo en el que se requirió mi participación a través de las prácticas del MCAD es un campo ciertamente singular, al menos por lo que respecta al tratamiento de la información sensible. Los programas de microcréditos tienen en su esencia un componente financiero que está especialmente protegido por las legislaciones nacionales y por los convenios internacionales en materia de protección de datos. Mis años de experiencia laboral en una caja de ahorros implicaron varios cursos de capacitación internos y externos sobre esta temática, algunos de los cuales obligatorios por ley y otros recomendados por la entidad. Esta protección tiene implicaciones de importancia por lo que respecta a la redacción de la memoria. El caso es que la contraparte de XARXES requería, por diversos motivos, de un análisis de balances, incluyendo la viabilidad y eficiencia en la gestión de los distintos fondos. Tanto al tutor de prácticas como a mí mismo nos pareció pertinente responder a esta solicitud, y ese informe se realizó, en tres semanas de intenso trabajo y contando con todas las facilidades por parte de los gestores de los fondos (como no podía ser de otra manera si se pretendía que el informe fuera fidedigno y útil) para acceder a datos sensibles, con nombres, apellidos, plazos, demoras, etcétera. Obviamente estos datos son de uso interno de la organización nicaragüense y ni tan siquiera el tutor de XARXES ha tenido acceso a los mismos ni tampoco lo ha pedido. Esto es lo que marcan las leyes españolas y nicaragüenses. En este sentido el tratamiento y custodia de este informe, ya entregado a la contraparte, debe respetar la legislación y no puede ser incorporado a esta memoria, o al menos, así lo entendemos todas las partes implicadas. No obstante, si la tutora de prácticas lo solicitara, se estudiaría en qué condiciones podemos hacerlo.

Esto habría supuesto un problema a la hora de plantear esta memoria, si fuese aquél el único cometido encargado para las prácticas. Afortunadamente esto no es así, por cuanto tanto XARXES -para educación- como ACNAS estaban interesados en la formulación de un proyecto de microcréditos, siguiendo los criterios más específicos que, en las distintas reuniones mantenidas, les

había planteado para mejorar su propio sistema. Sin entrar en absoluto en analizar las diferencias entre el proyecto propuesto y el modelo actualmente en funcionamiento, baste saber que éstas existen, y son, a mi entender, importantes, por lo que espero que tanto a la ONGD como a su contraparte les sirva la presente formulación para incorporar ideas y mejoras a su modelo, haciéndolo más adecuado y eficiente. Si no es así, en cualquier caso, ha servido para que el redactor aprenda algo más sobre el mundo de los microcréditos, tan complejo como interesante. Quiero aprovechar para recordar que una formulación de proyecto es un trabajo en equipo, más que un ejercicio individual, y el presente documento acusará, sin duda, esta carencia.

Además de estos dos cometidos en el campo de las microfinanzas, tuve la suerte de poder visitar durante una semana una cooperativa de tercer piso, NICARAOCOOP, y conocer tanto su funcionamiento como su filosofía, problemas, recursos y capacidades y emitir un pequeño informe de ideas para mejorar algunos campos. Ha sido una experiencia de primer orden y es una oportunidad que difícilmente se presentará en la mayoría de las prácticas del curso, y por ello me siento en deuda con Jaume Martorell, director de producción y crédito de Nicaraocoop, que nos lo propuso, con el director general Moisés López que estuvo de acuerdo y con David Madorrán, el tutor de XARXES que lo permitió tras haberme consultado si estaba interesado. En esta misma línea tanto la posibilidad que se nos ofreció desde XARXES de participar en su proyecto de capacitaciones a maestros, donde pude impartir una de matemáticas de Quinto Grado, como, muy especialmente, la estancia en las comunidades que forma parte de sus proyectos de Experiencia, han sido una oportunidad que entiendo es única para conocer de primera mano a los beneficiarios, convivir con ellos durante siete días, comiendo en su mesa, durmiendo en sus camas y siendo uno más, de modo que entendamos por la vivencia, el mejor modo de aprender, cómo sienten, qué necesitan, qué capacidades conscientes o no, tienen y, en definitiva, qué significa vivir en las condiciones de extrema necesidad en las que viven ellos su vida diaria. Debo agradecer a Doña Estebana Torres Cárdenas, miembro directivo de ACNAS encargada de la coordinación con las comunidades por su amabilidad y constante disposición y a la familia que nos acogió, Héctor, Milady y los pequeños Danilo, Santana y Daniela por su buen humor, humanidad y cercanía, haciéndonos sentir como miembros de su propia familia y tratándonos de una manera inmejorable. Lo mismo debo decir de toda la comunidad de Tapasle, en los límites de San Ramón, donde aprendimos que la riqueza, a menudo, nada tiene que ver con el dinero.

Así pues nuestras prácticas, intuyo, han sido atípicas, y si bien el volumen de trabajo ha sido considerable, y el desarrollo de las mismas no ha estado exento de problemas y desencuentros, creo

que hemos sido afortunados por tener al alcance tanto aprendizaje, no solamente técnico sino sobre todo humano. Un aprendizaje que seguramente no estará al alcance de todos nuestros compañeros y, tal vez, de muy pocos.

Por lo que respecta a la estructura de la memoria debo advertir que se guía por la propuesta hecha por la Comisión Europea de Manual de Gestión de Proyectos, incluyendo algunos aspectos que la dirección del MCAD no exigía explícitamente, como las hipótesis, las modalidades de ejecución o los factores de calidad. Está centrada en el Proyecto de Microcréditos, que, junto con el análisis de seguimiento citado, han constituido mis dos principales tareas aquí, y han supuesto el 90% de mi tiempo de trabajo en las prácticas. El diagnóstico de San Ramón, que se incorpora en el Anexo II, fue realizado en equipo por cinco estudiantes del MCAD para una asignatura (y ha sido puesto al día con los nuevos datos) y por ello he computado un quinto del mismo a efectos de la extensión máxima de la memoria, puesto que todos presentamos el mismo documento a nuestra tutora. El resto de trabajos se recogen en el diario de campo y en los anexos, de modo que todas las funciones desarrolladas en el período de prácticas están debidamente recogidas en la Memoria. La alternativa, analizar cada una de las tareas desde la perspectiva del EML, hubiera sido farragosa y repetitiva, además de, entiendo, inadecuada porque mi participación en cada uno de estos proyectos ha sido tangencial, de no más de una semana en cada caso, y mi incidencia necesariamente pequeña. Por esto he decidido centrar la memoria en la formulación del Proyecto de Fondo, dado que del análisis de los fondos existentes no puedo explicar demasiado, a parte de que, como seguimiento que eran forman parte de la fase de evaluación del EML.

La estructura de la memoria sigue el modelo del EML de la Comunidad Europea que se referencia en el propio texto, por entender que este modelo era el de mayor claridad explicativa y el de una estructura más lógica, valga la redundancia. El documento final se encuentra cercano a la formulación de un proyecto completo, dentro de un programa más amplio, o al menos esto es lo que pretendía a la hora de redactarlo: sólo sería necesario formular los presupuestos y la temporalización, una vez decididas fechas y alcance.

Debo mencionar que del conocimiento de la realidad de los fondos ya existentes en la contraparte, en particular de los problemas a los que se enfrenta el Comité de Crédito y la Unidad Ejecutora, he sacado muchas conclusiones que han quedado debidamente incorporadas en mi formulación. De la confluencia de este aprendizaje con los conocimientos adquiridos durante el curso académico, en particular durante las visitas del representante en España del Banco Grameen y

mi propia experiencia laboral, ha resultado un proyecto que pretende ser a la vez ambicioso y realista y que intenta introducir innovaciones plausibles que enriquezcan el modelo realmente implementado. Las obligaciones sociales inherentes al modelo propuesto son lo que distingue a un fondo de microcréditos de un simple proyecto microfinanciero o de préstamos de pequeño capital, pero a la vez, las dificultades en la gestión del fondo, técnicas y humanas, han llevado a un desarrollo más profundo de estas secciones y a la propuesta de soluciones que, a la postre, resultarían claves en caso de implementarse efectivamente el proyecto. Creo honradamente que el proyecto es realizable, y depende sólo de los gestores del fondo que decidan cambiar su modelo, en cierta medida, por el propuesto aquí. Esto ampliaría, sin duda, su capacidad para acceder a fuentes de financiación nueva y aumentaría la incidencia del fondo en campos que trascienden al del simple acceso a servicios financieros.

En definitiva la memoria trata de la formulación de un proyecto de Fondo de Microcréditos, informe que se ha hecho llegar a la asociación XARXES y del que su Asamblea debe considerar cuál es su recorrido futuro. El campo de los microcréditos es un campo en franca expansión en los últimos años y hay multitud de actores operando en él, cada uno con sus propios criterios, valores y sistemas. Esta propuesta no es más que una de entre las posibles, pero responde al convencimiento del autor de que el acceso al crédito es un derecho, que permite incorporar al sistema a grandes grupos excluidos por motivos de pobreza, generando su propio desarrollo y autoempleo, y además es un instrumento poderoso de transformaciones sociales en materias como el género, la participación y el capital social.

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El municipio de San Ramón, Departamento de Matagalpa, en el centro montañoso de Nicaragua se caracteriza por altos índices de pobreza, fases de inseguridad alimentaria y nutricional y una alta vulnerabilidad ambiental y de género. En consecuencia es uno de los departamentos con mayor cantidad de proyectos de cooperación y de actores de muy diversa procedencia trabajando en ámbitos como la educación, la salud, las condiciones de habitabilidad de las viviendas, la situación de las mujeres, la producción o el entorno. Del análisis integral territorial¹ realizado por el equipo redactor del Proyecto se deduce que uno de los principales problemas es la escasa productividad de las labores agrícolas y ganaderas, que son las principales generadoras de ingresos y de fuentes nutricionales en las comunidades. Esta baja productividad está condicionada por muchos factores, uno de los más destacables es la incapacidad de los campesinos para acceder a fuentes de financiación que les permitan generar su propio desarrollo, a través de su trabajo diario.

Los microcréditos son un instrumento de cooperación que cuenta con una larga trayectoria, desde que en los años setenta Muhammad Yunus iniciara el primer sistema de fondos de este tipo, y en los últimos años han vivido un crecimiento exponencial, dado que la mayoría de financiadores, atraídos por la experiencia del Grameen Bank, han visto en ellos un método efectivo de reforzar las capacidades de la población objetivo, basado en las decisiones que esta población toma, lejos, pues, del etnocentrismo y el asistencialismo, dos de los males más criticados de la cooperación internacional al desarrollo.

El microcrédito, como concepto es, en muchos sentidos, lo contrario del mundo financiero tradicional. Se considera el crédito como un derecho humano, según la precisa definición de su inventor, no se exigen garantías reales o personales, están basados en la confianza por encima de obligaciones legales, comportan obligaciones sociales y de cambio de hábitos más que financieras, se ofrece asistencia técnica y económica a los prestatarios, se les capacita en la gestión de su propia vida además de la de sus recursos y su trabajo, se dan mayoritariamente a mujeres, se estudian los casos de impago junto al beneficiario, ofreciéndole alternativas y pactándolas con él en vez de ejecutar procesos judiciales y la gestión se hace participativa en vez de centralizada en la entidad.

El Proyecto que aquí se presenta está basado en la participación activa de las comunidades,

¹ **Análisis del Contexto de San Ramón (Nicaragua)**, M. Cuadrado, K. García de Latorre, R. Lanza, D. Madorrán y L. Menéndez, ver anexo II: Diagnóstico territorial integral del municipio de San Ramón.

que son la base sobre la que descansa el modelo y las encargadas de autogestionar la gran mayoría de fases de la ejecución del mismo, y está diseñado para conseguir aumentar el capital social, apoyar el descubrimiento por parte de los beneficiarios de capacidades que permanecían ocultas por la exclusión a que se ven sometidos de un sistema arcaico e ineficiente que los ignora, permite que ellos sean quienes generen su propio desarrollo, tomen todas las decisiones al respecto y aumenten su autoestima, su sentimiento comunitario y el empleo de sus capacidades, personales y colectivas.

Se trata de un modelo altamente específico. Las directivas de la ONGD en cada comunidad, compuestas por líderes de la misma, en su mayoría mujeres, gestionan prácticamente todo lo necesario para que el sistema funcione, se financian actividades productivas e iniciativas de autoempleo, se realizan capacitaciones agrícolas y ganaderas, con especial atención a los problemas ambientales y sus soluciones, se ofrece la posibilidad del pago en efectivo o en producto, facilitando el retorno de los capitales, gracias a la colaboración entre ACNAS y Nicacoop, una cooperativa de base del municipio hermanada con la ONGD, se exige a los beneficiarios compromisos en la comunidad y se establecen exigencias en campos como la asistencia de los niños a la escuela, la instalación y mantenimiento de letrinas o la asistencia a capacitaciones de diversa índole.

Las directivas de ACNAS ya están en funcionamiento desde hace años en más de sesenta comunidades. Se trata de líderes informales, en su gran mayoría mujeres, que realizan esa labor sin contraprestación alguna, más allá de la responsabilidad que tienen hacia el progreso de su comunidad. Realizan el seguimiento de otros proyectos de ACNAS como los comedores escolares, las visitas médicas, la construcción de nuevas escuelas, otros fondos de microcrédito, etcétera. El conocimiento personal y directo de sus vecinos se convierte en uno de las fortalezas más sólidas del proyecto: supone un acceso inmejorable a la información para el Comité de Crédito y tienen una fuerza moral importante a la hora de tratar conflictos e impagos. Empoderando a estas mujeres y hombres se mejora el capital social de puente y de nexo. Además son ellas las que permiten la máxima legitimidad y el mayor nivel posible de apropiación de los resultados por parte de los beneficiarios.

El género es tratado de manera integral en el proyecto: se condiciona la política del fondo a que al menos el 80% de los créditos se concedan a mujeres, se exige que todos los beneficiarios y sus familias, en especial parejas e hijos mayores, participen de jornadas de capacitación en género y las mujeres atendidas en la Oficina Legal de la Mujer, otro de los proyectos de ACNAS en marcha desde 2009, que obtengan un informe favorable para el acceso tienen preferencia sobre cualquier

otra solicitud. Este perfil de género cumple un doble objetivo: Por un lado pretende ayudar a la emancipación de la mujer en una sociedad fuertemente patriarcal y con altos índices de vulnerabilidad de género, dotándolas de autonomía financiera respecto a sus parejas o ex parejas y mejorando su autoestima, pero por otro cumple el propósito de mejorar la viabilidad por cuanto está demostrado que son ellas las que hacen una gestión más racional de los recursos, obteniendo mejores índices de retorno, muestran más implicación en los asuntos de la comunidad y una capacidad mayor de empatía y solidaridad.

El modelo de gestión diseñado, compuesto exclusivamente por actores locales, permite un alto grado de apropiación de los resultados. Las responsabilidades se encuentran bien definidas en los Estatutos del Fondo, es sencillo y flexible, permitiendo mantener bajos los costes de gestión y aumentando así su viabilidad después de retiradas las instituciones financiadoras, está basado en dos programas informáticos específicamente diseñados, y es capaz de generar información externa e interna de manera que se mejora la transparencia y se facilita la evaluación y el seguimiento.

Los talleres participativos buscan mejorar las posibilidades de crecimiento futuro de los beneficiarios y su entorno y hacen especial hincapié en la responsabilidad para con el resto de la comunidad de retornar el capital, la sensatez a la hora de invertir en actividades generadoras de ingresos, la seguridad alimentaria y nutricional, las técnicas adecuadas de cultivo y de tratamiento del ganado, la diversificación hacia especies bien adaptadas al entorno, etcétera.

Por último, de la experiencia previa de la entidad que lidera el proyecto y el redactor del mismo en este campo se introduce una figura novedosa, el gestor de impagados, que, trabajando en contacto directo con el Comité de Dirección y el Técnico de la Unidad Ejecutora, realiza un seguimiento constante del fondo para detectar tempranamente los desvíos, se reúne con los deudores en mora y, conjuntamente, establecen las medidas oportunas para el retorno del capital.

En definitiva, se trata de un Proyecto altamente específico contra la pobreza y la exclusión, basado en el refuerzo de las capacidades de los propios beneficiarios, con altos niveles de viabilidad, apropiación y transparencia, que trabaja el campo de la igualdad entre hombres y mujeres como un componente esencial del mismo y que está liderado por una organización con experiencia y capacidad institucional, con los recursos necesarios, personas preparadas para ejecutarlo y un alto grado de motivación y compromiso.

2. CONTEXTO

La elección de región, país y líneas de actuación viene condicionada por los objetivos estratégicos más amplios de las administraciones junto a las que se actúa, por sus regiones prioritarias y sus países receptores. No obstante, al tratarse de un ejercicio teórico para la elaboración de una memoria de prácticas, instrumento exigido por la normativa del Máster en Cooperación al Desarrollo (MCAD) impartido por la Universitat Jaume I y el Institut Interuniversitari de Desenvolupament Local (IIDL) como ejercicio final del curso, el alumno redactor podría haber elegido realizar las prácticas en un país que no fuera objeto de atención por parte de estas administraciones. No ha sido el caso. Nicaragua es, como veremos, un objetivo prioritario tanto para la administración autonómica, como para el gobierno del Estado y la Comisión Europea. De hecho, como también se señalará, más de la mitad de la cooperación que recibe Nicaragua proviene de instituciones europeas, la mayor parte de ella de la propia Comisión Europea, y de un grupo de países donantes entre los que se cuenta España, junto a Suecia, Dinamarca, Alemania y Holanda. Otros donantes de importancia son Suiza, Japón, EEUU, las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo². A su vez, Nicaragua es uno de los principales receptores de la ayuda pública y privada proveniente de España³. Esto es así por varios factores, principalmente dos: el vínculo cultural entre el pequeño país centroamericano y España, y la situación de extrema pobreza y vulnerabilidad que se vive en Nicaragua. El país es considerado el segundo más pobre del continente, sólo superado por Haití, y aunque existen importantes reservas teóricas sobre los instrumentos utilizados para medir la pobreza, en particular el PIB per cápita, de todos los indicadores se desprende que la situación nicaragüense es más crítica que la de prácticamente la totalidad de sus vecinos. En el Índice de Desarrollo Humano publicado anualmente por el PNUD, que incluye tres grupos de variables para obtener una visión más amplia del desarrollo que la del simple crecimiento económico, a saber, una vida larga y saludable (medida en la esperanza de vida media al nacer); la educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria); y un nivel de vida digno (medido por el PIB per cápita PPA -Paridad del Poder Adquisitivo) Nicaragua ocupa el puesto 118, y sólo es superado por Haití en toda la región de Latinoamérica y el Caribe. Respecto a los vínculos históricos y culturales entre los dos países no creo que sea necesario hacer ninguna aclaración.

2 Country Strategic Paper Nicaragua UE 2007 - 2013, Anexo 6.3.

3 Superado ampliamente por países como Marruecos o Argelia (que son más socios estratégicos que países receptores)

País Valencià

Puesto que el MCAD se desarrolló en la ciudad de Castelló de la Plana, sede de la UJI y capital de la provincia de Castelló, en la Comunitat Autònoma Valenciana, he considerado adecuado referirme en primer término a la estrategia de cooperación de esta administración, que actualmente se halla recogida en su Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008 - 2011⁴, y de la que podemos concluir algunos hechos relevantes. Este plan, que es el documento que rige las actuaciones de la Generalitat en materia de cooperación y que sirve de guía a otras administraciones y entidades, sobre todo del tercer sector, buscando mejorar la eficacia y la eficiencia de las actuaciones provenientes del País Valencià en esta materia, establece entre sus objetivos específicos el número 3: Asegurar el impacto y la sostenibilidad de las acciones, incidiendo en los sectores y países con mayor presencia de la cooperación valenciana; el 5: Incrementar el apoyo a los proyectos de los agentes de la cooperación valenciana, e implementar nuevas medidas de agilización de la gestión y el seguimiento y control de las acciones; el 6: Fomentar la profesionalización y la protección social de los cooperantes valencianos, así como la mejora organizativa e institucional de los agentes valencianos de cooperación al desarrollo; y el 8: Potenciar la presencia de la cooperación valenciana en el exterior, acercando nuestras acciones a países estructuralmente empobrecidos y facilitando la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones. Como irá desarrollando a lo largo de la memoria nuestro proyecto cumple con estos objetivos, y, de este modo, contribuye al Objetivo General de la Cooperación Valenciana, que no es otro que el de Contribuir al desarrollo humano sostenible en los países estructuralmente empobrecidos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; potenciar la participación social valenciana, y especialmente de la población inmigrante; y consolidar los criterios de calidad del modelo de cooperación descentralizada de la Comunitat Valenciana.

Este documento marco establece, así mismo, una serie de prioridades horizontales, líneas estratégicas que deben concurrir en todas las actuaciones de la cooperación valenciana al desarrollo⁵, y que son A) Contribuir a la reducción de la pobreza, apoyando estrategias que tengan por objeto el desarrollo humano sostenible y la mejora de las condiciones de vida de los pueblos; B) La protección y el respeto a los Derechos Humanos, el fortalecimiento de estructuras democráticas y el apoyo a las instituciones, la gobernabilidad, la gestión descentralizada, el fortalecimiento del tejido social y la participación ciudadana; C) La equidad de género, apoyando e incentivando la

4 Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008 - 2011. Aprobado mediante acuerdo del Consell de 28 de Diciembre de 2007 y publicado en el DOCV número 5673 de 4 de Enero de 2008.

5 Según la Ley 6/2007 de Cooperació al Desenvolupament del Parlament Autonòmic Valencià.

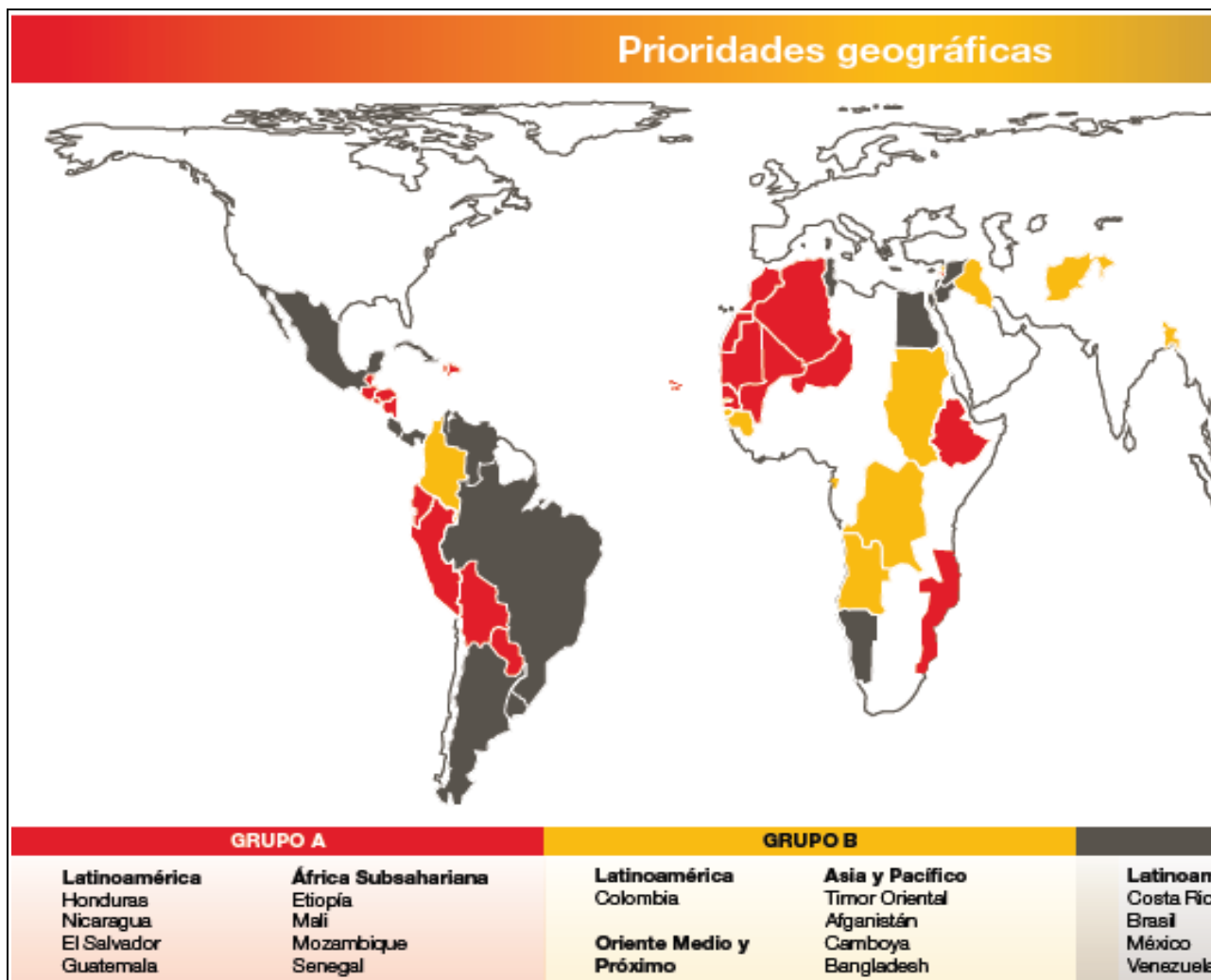
igualdad de oportunidades y la participación de las mujeres en todas las acciones; y D) La protección y mejora del medio ambiente, la conservación de la biodiversidad y el uso racional y sostenible de los recursos naturales. Mi proyecto, como se explica en los correspondientes apartados, pretende incidir de manera expresa en los campos de la gobernanza, el fortalecimiento del capital social y, muy especialmente, tiene una gran incidencia en el campo del género y en el de la reducción de la pobreza, que son centrales en el diseño del mismo y que forman parte del núcleo duro de las acciones en todo proyecto de microcréditos. Una reducción de la pobreza que pretende empoderar y poner en manos de los beneficiarios las decisiones sobre su propio desarrollo, en las antípodas del asistencialismo, y un enfoque de género que es central, no sólo por el convencimiento del redactor -que también- sino más allá por la propia eficiencia y viabilidad del fondo. Como también se explica donde corresponde las consecuencias ambientales del mismo son ambiguas, aunque los posibles aumentos de la vulnerabilidad son consecuencia directa del aumento de la producción, condición inherente a la lucha contra la pobreza de un colectivo mayoritariamente agricultor y ganadero, de modo que se establecen todas las medidas a nuestro alcance, como capacitaciones, sensibilización y acceso preferente a mercados biológicos y de comercio justo, ambos con fuertes exigencias ambientales, pero no se puede garantizar una mejora substancial, aunque el proyecto la tiene en cuenta y la procura.

Respecto a las prioridades sectoriales⁶ el proyecto incide especialmente en las prioridades, en el país receptor, a) en lo que respecta a mejorar la seguridad alimentaria (y va más allá buscando la soberanía alimentaria), educación y acceso a servicios; b) en la especial atención a la erradicación de cualquier tipo de explotación infantil o juvenil; c) por la vigorización del sector productivo; y d) por el fortalecimiento de la gobernanza y del capital social. Mientras que en la Comunitat tiene incidencia en las prioridades a) sensibilización y educación para el desarrollo; b) información sobre los países empobrecidos y las causas de esta situación; c) la promoción del comercio justo y solidario y del consumo responsable; e) la promoción del enfoque de género; y f) la implicación de las instituciones valencianas.

Finalizando el contexto autonómico podemos comentar el hecho de que el Plan establece como criterio de actuación la concentración de la cooperación valenciana en las regiones y países determinados en el documento, de manera que se consiga una mayor incidencia y una mejor coordinación entre los objetivos de cada actor y de los beneficiarios, y establece tres niveles de

⁶ Por no sobrecargar el trabajo evitaremos la redacción completa, para acceder a ella Plan Director, Epígrafe 2.4.3 pág 27 y siguientes.

actuación: los países prioritarios, los países de atención específica y los países para la promoción del codesarrollo. Los países prioritarios deben recibir, como se explica en el mismo Plan, al menos el 75% del total de los fondos destinados a los países empobrecidos, y esta lista incluye, como habíamos anunciado en párrafos anteriores, a Nicaragua, junto con otros vecinos centroamericanos en situación de pobreza como Honduras, El Salvador y Guatemala.



Estado español

El apartado de contextualización no precisaría de una elaboración completa de todos los niveles de la administración pública, sino, simplemente, del nivel de la institución financiadora, de modo que si fuera un proyecto apoyado por la Agència Valenciana de Cooperació bastaría con lo redactado en los puntos anteriores; si estuviera financiado por AECID sólo contemplaríamos las estrategias de esta administración, mientras que si fuera un proyecto apoyado por la Comisión europea u otra institución comunitaria, sería este apartado el relevante. Lo mismo si fuera el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID), USAID, o cualquier otra. Sólo en el caso de obtener financiación conjunta de varias administraciones sería adecuado explicitar la adecuación del proyecto a los objetivos y estrategias de éstas. De nuevo, la naturaleza particular del Proyecto, que no es sino la de servir de ejercicio para la ejecución de las prácticas y formar parte de la Memoria que será evaluada por la tutora de la UJI, nos permite hacer un ejercicio más amplio, incluyendo todas las instituciones relevantes, y aprovechar este apartado para familiarizarnos con los documentos de cada administración, sus objetivos y sus estrategias, y, de este modo, sacarle un mayor provecho al esfuerzo.

Como sucede en el caso de la cooperación valenciana, en el caso del Estado español el Plan Director de la Cooperación Española⁷ actualmente vigente establece una serie de prioridades horizontales, sectoriales, geográficas, etcétera. Dado que, en gran medida, las de la AVC provienen de las del ministerio español, las voy a obviar, en aras a la concreción y legibilidad del texto. Debo insistir que, si se recibiesen fondos de alguna institución del nivel estatal, como AECID, sería pertinente incluirlas y justificar en qué medida el proyecto contribuye a ellas, como se ha hecho en el epígrafe anterior. Sin embargo, en el nivel estatal y europeo existe, además del marco general del Plan de Cooperación, un documento individualizado, por país, donde se explicitan tanto las realidades concretas a las que se debe hacer frente en Nicaragua, como las estrategias marco, de Plan y Programas, que la cooperación española -y europea, en su caso- debe seguir. Como sea que este documento no existe a nivel autonómico, aprovecharé este apartado para analizar sucintamente este documento y hacer las consideraciones oportunas. En nuestro caso no hallamos en las fuentes oficiales del Ministerio o de AECID un documento actual, estando en exposición el documento⁸ correspondiente al período 2005 - 2008. De este documento se deduce que los criterios de concentración geográfica en zonas de especial vulnerabilidad económica y ambiental, aplicando los esfuerzos en zonas donde se concentren grandes bolsas de pobreza, son especialmente relevantes en nuestro proyecto, dado que San Ramón es líder en ambas cuestiones, del mismo modo el énfasis en actuar sobre la inclusión de las personas en riesgo de exclusión en un nivel de vida digno es perfectamente acorde con la filosofía de un proyecto de microcréditos, y finalmente la insistencia en contar con actores locales cercanos a los beneficiarios y capaces de ejecutar el proyecto se da también al basar el sistema en las estructuras previas de la contraparte ACNAS, con ejecutivas de

7 **Plan Director de la Cooperación Española 2009 - 2012**, Gobierno de España, 1ª Edición: Diciembre 2009. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Subdirección General de Planificación, Políticas para el Desarrollo y Eficacia de la Ayuda.

8 **Documento Estrategia País 2005 - 2008 Nicaragua**, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España.

líderes comunitarios en más de sesenta comunidades y experiencia en la gestión de proyectos similares.

El DEP de Nicaragua también recoge como uno de los cuatro objetivos estratégicos de alta prioridad el aumentar las capacidades económicas con apoyo a las microempresas, PYMES y empresas de economía social, en los ámbitos de turismo, pesca y café. Dado que nuestro proyecto incide en cooperativas -economía social, por lo tanto- y en microempresarios individuales dedicados en buena medida al cultivo del café y granos básicos -lo cual tiene un componente de soberanía y seguridad alimentaria-, se cumple suficientemente este objetivo estratégico. Se incluye entre las medidas a tomar en este campo, específicamente, los microcréditos como una de las estrategias más importantes. Además el género es otra de las cuatro prioridades altas, y también tiene una gran incidencia de género, pues podemos concluir que el proyecto está muy bien sintonizado con los objetivos, prioridades y estrategias de la Cooperación española en Nicaragua. En cuanto a las estrategias de prioridad media, la soberanía alimentaria, el saneamiento, la salud, la educación -que es de prioridad alta, aunque es un campo en el que nuestro proyecto tiene incidencia positiva pero limitada- también apoyan la iniciativa.

Se tendrá en cuenta, así mismo, la voluntad de la administración en el campo de la coordinación de actores de la cooperación, tanto española como con otros actores, mediante las medidas pertinentes de recogida de información y participación en las mesas de concertación.

Para acabar este epígrafe quería destacar que el departamento de Matagalpa, donde se implementa el proyecto, lidera los ránquings de prioridades tanto en el tema de población pobre como en el de vulnerabilidad de género (con 10'46 sobre 11'11 puntos posibles en ambos campos) y tiene una posición menos crítica en los de vulnerabilidad ambiental (con 5'88) y IDH departamental (con 7'19), siendo, por lo tanto nuestro proyecto especialmente pertinente desde la perspectiva de la Cooperación española por cuanto incide en los dos campos de mayor prioridad y en uno de los departamentos donde la concentración de los esfuerzos debe ser mayor, el segundo en el ránqing, con 8'82 sobre 9'28 puntos máximos, sólo superado por Chinandega (con una población sensiblemente inferior): ambos son considerados los departamentos prioritarios, cumpliéndose así de manera inequívoca con los criterios del Plan Estratégico, en todos los sentidos, horizontal, sectorial y geográfico.

Unión Europea En el caso de la Unión Europea el texto a considerar es el Nicaragua

Country Strategy Paper 2007 - 2013⁹, y, de nuevo, voy a intentar no repetir lo ya citado en los apartados anteriores, manteniendo la reserva de que esto es un trabajo para el MCAD y no se debe entregar a ningún financiador en concreto, y, por lo tanto, no tiene sentido repetir la información. La Unión Europea hace una mayor incidencia tanto en los campos de la gobernanza (estado de derecho, participación y capacitación de los cargos públicos y funcionarios intermedios) como del cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM). En este sentido nuestro proyecto influye en la gobernanza en la medida en que mejora el capital social y el liderazgo comunitario, allá donde el Estado es incapaz de llegar, como es el caso de buena parte de las comunidades, constituyendo y/o reforzando a los líderes comunitarios, por el sistema particular de gestión con el que cuenta, basado en las directivas de la contraparte en las comunidades, que son, también, las encargadas de actuar en los campos de la educación, la salud, el género, medio natural, etcétera. Se capacita a esas personas, y se apoyan los mecanismos de participación del conjunto de la comunidad en la toma de decisiones. Respecto al cumplimiento de los ODM, nuestro proyecto incide de manera directa en el objetivo 1, reducir el número de personas que viven bajo el umbral de la pobreza, al aumentar las posibilidades de los productores de generar su propio crecimiento. Sin ser su propósito principal, las condiciones no financieras inherentes al crédito -asistencia de los niños a la escuela, higiene y salud- inciden en los ODM 2 y 8, y en el resto de ODM, en la medida en que el desarrollo va acompañado de capacitaciones tiene una influencia más difusa, pero positiva.

Millennium Development Goals (MDGs) for Nicaragua

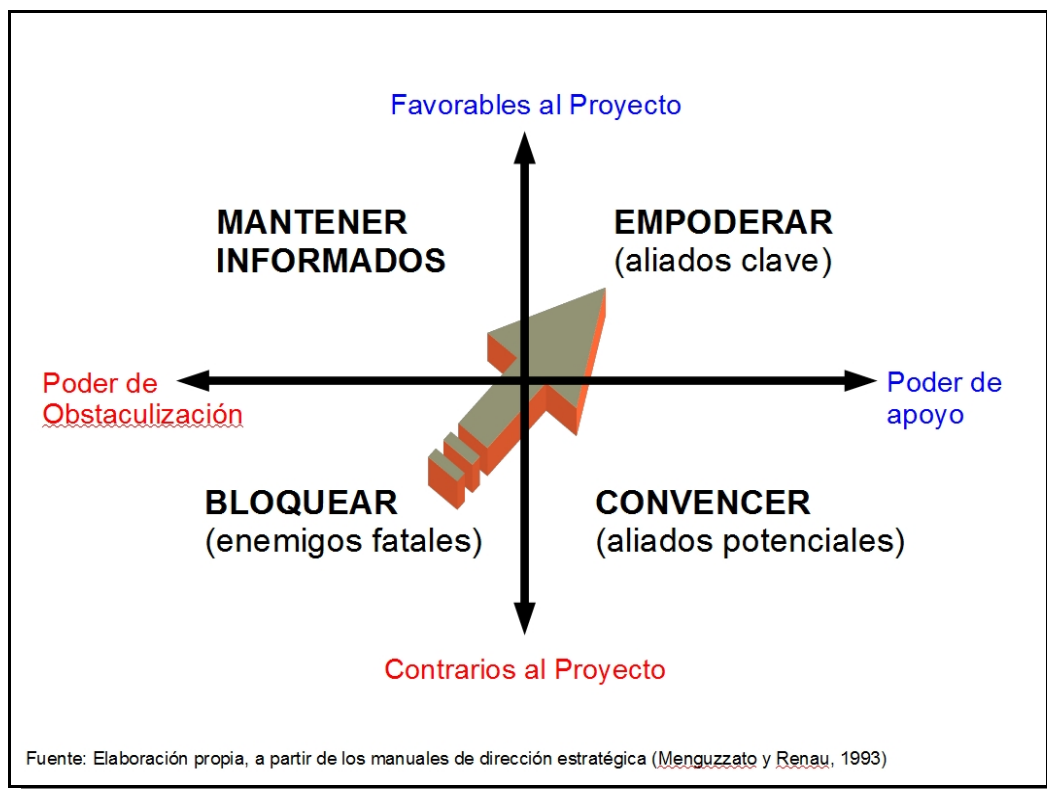
	Goals (MDGs) 2015 for Nicaragua	Basis	1998	2001	2015 goals	Objective ERCERP 2015	Objective PNDo 2015	Will the goal be achieved?
1.a	Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day (%)	19.4 (1993)	17.3	15.1	9.7	9.7	9.7	Some possibility
1.b	Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger (%)	...	24.9	20.2		7	...	Low possibility
2	Achieve universal primary education by 2015 (%)	78.9 (1993)	73.1	81.1	100	90	100	Low possibility
3	Eliminate gender disparity in primary and secondary education by 2005 and to all levels of education no later than 2015	Very possible
4.a	Reduce by two-thirds the under-five mortality rate before 2015 (per 1000 live births)	57 (1990)	50	40	20	24	24	Probably a low possibility
4.b	Reduce by two-thirds the infant mortality rate before 2015 (per 1000 live births)	42 (1990)	39.5	31	14	20	20	Probably a low possibility
5	Reduce by two-thirds the maternal mortality rate and provide universal reproductive health service before 2015 (per 100.000 live births)	160	148 (1999)	125	40	40	22	Low to very low possibility
6	Stop the spread of HIV/AIDS, malaria and other major diseases and begin to reverse the incidence by 2015 (Incidence per 1000 inhabitants)	0.47	1.28	3.27	Low possibility
7	Integrate the principles of sustainable development into country policies and programmes and reverse the loss of environmental resources by 2015					Low possibility
8.a	Halve the number of persons without access to drinking water in 2015 (%)	70 (1990)	...	70.5	100	100	90	Low possibility
8.b	Halve the number of persons without access to sanitation in 2015 (%)	76 (1990)	95	95	95	Low possibility

Sources: "Metas de Desarrollo, Seguimiento a la Cumbre del Milenio, Nicaragua", Managua 2003. UNDP, IDB, SECEP, WB and CONPES. "Plan Nacional de Desarrollo Operativo 2005-2009" SECEP. In relation to objective 8: Input from "Estrategia sectorial de agua potable y saneamiento", República de Nicaragua, 2004.

3. ANÁLISIS SECTORIAL Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS

3.1 Análisis de partes interesadas

Para optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos, el análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que son afectadas¹⁰. En una situación ideal estas partes afectadas deben participar del diseño y ejecución del proyecto desde su misma concepción. Sin los puntos de vista de las distintas partes interesadas sobre un problema y su naturaleza, y sobre sus necesidades, no pueden emerger soluciones alternativas, y se corre el riesgo de imponer la visión del equipo redactor del proyecto, necesariamente parcial e incompleta, a los potenciales beneficiarios. En este sentido los riesgos de fracaso del proyecto están directamente relacionados con las expectativas y necesidades de los distintos grupos, así como con su poder de apoyo u obstaculización del mismo. En un análisis ya clásico en el campo de la dirección estratégica¹¹, el análisis de *stakeholders*, se suele considerar la siguiente matriz, que he adaptado a la realidad de un proyecto de Cooperación:



En cada cuadrante he recogido la estrategia más adecuada para actuar en nuestra relación con los distintos actores y la flecha indica la dirección ideal en que se mueven los actores. En este sentido es

10 **Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto**, Comunidades Europeas, 2001.

11 **La dirección estratégica de la empresa**, Menguzzato y Renau, Ed. Ariel, 1991

importante recordar que la relación con los actores es dinámica, de manera que hay que actuar para conseguir mejorar la situación de partida, o, en el cuadrante noroeste no empeorarla. He considerado exógeno el tipo de poder, mientras que la actitud, favorable o contraria, la he considerado endógena.

En todo proyecto de cooperación la consideración de las cuestiones de género ha de ser transversal. En otras palabras, toda acción destinada a modificar la situación inicial de una comunidad tiene consecuencias (potenciales y/o reales) en la cuestión de la igualdad entre mujeres y hombres. Un objetivo de cualquier proyecto ha de ser mejorar la posición de las mujeres, o, en todo caso, no empeorarla, de manera que la cuestión del género es tenida en cuenta en todo el análisis. También en este apartado he considerado a las mujeres como un actor separado; un proyecto de microcréditos como el nuestro tiene un gran potencial de incidencia en esta cuestión, como se demuestra desde las primeras experiencias del profesor Yunus en Bangladesh¹²: se han utilizado los sistemas de microcréditos como un eficaz instrumento de empoderamiento de la mujer. Del mismo modo un sistema de este tipo tiene consecuencias en la cuestión del capital social, pudiendo reforzarlo o dañarlo, en función del diseño que se haga del mismo. Se ha tenido en cuenta desde el principio esta cuestión y se ha intentado contribuir a una mejora sustantiva a este respecto, como se verá más adelante. Una reflexión similar se debe hacer en torno al tema de la gobernanza, de modo que también se incorporarán las medidas destinadas a mejorarla. Todas estas actuaciones influyen en la manera en que los actores son afectados por el proyecto, y deben ser tenidas en cuenta al analizar las partes interesadas. A continuación, por claridad expositiva, se expone en un cuadro resumen el análisis de partes y todas las variables que deben ser consideradas, siguiendo el modelo de la Unión Europea¹³:

Parte Interesada	Características	Intereses y expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales	Potencialidades y debilidades	Implicaciones y conclusiones para el proyecto
Familias productoras	Valores tradicionales, autoempleo, excluidas del sistema financiero	Acceso al crédito a tipos bajos, flexibilidad en la financiación	Escasa conciencia ambiental, resistencia a las mejoras en género	Las mujeres dominan la organización comunitaria cultura financiera inexistente	actores clave, principales beneficiarios, como contrapartida exigible mejoras en género y ambiente, educación y salud
Sistema financiero tradicional	Ausente de las comunidades, tipos de interés muy altos, exigencia de garantías reales o personales	Desarrollo económico de las comunidades para ampliar el público objetivo, peligro de aumento de la competencia	Escaso apoyo a la mujer, poco interés en la Responsabilidad Social Corporativa	Poder económico, capacidad de influencia política (menor con gobiernos del FSLN) Estructura ineficiente, incapacidad de creación de nuevos mercados	Respuesta ambigua a la iniciativa (ventajas e inconvenientes) Escasa incidencia en su negocio Poco interés
Intermediarios informales	Usura, productores agrícolas cautivos para compra de insumos y del producto y acceso a crédito	Mantener el <i>status quo</i> , no perder cuotas de poder	Nulo interés	Capacidad de influencia directa en líderes comunitarios Mala imagen entre los productores	Principales perjudicados, aunque cuentan con escaso poder, no están coordinados, no están en todas las comunidades.
Gobiernos	Poca capacidad recaudatoria	Ampliación de la base	Mucha conciencia	Capacidad de coordinación	Actores con poder de apoyo

12 <http://www.grameen-bank.info>

13 Op cit.

Parte Interesada	Características	Intereses y expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales	Potencialidades y debilidades	Implicaciones y conclusiones para el proyecto
locales y departamental	y transformadora, base fiscal estrecha, burocratización excesiva, incapacidad de gestión, cuentan con proyectos propios de microcréditos, pero no entienden el concepto ("créditos pequeños" versus microcréditos)	fiscal, ordenamiento del territorio, mejora de la gobernanza, mejora del bienestar general, mantener cuotas de poder	ambiental pero escasa capacidad de incidencia, escasa conciencia de género	público - privada (partenariados), instrumentos normativos Escasa capacidad presupuestaria, formación inadecuada de cuadros	y de obstaculización, favorables al desarrollo económico y social, tener en cuenta y coordinar
Otros Sectores económicos	Escaso desarrollo de industria y servicios, alta incidencia de subempleo y de economía informal, desarrollo muy limitado por situación de pobreza extrema	Aumentos de la demanda, progreso económico, acceso a crédito	Sensibilidad variable en temas de medio natural, escasa en género.	Crecimiento potencial por aumento de los ingresos y por estar en un estado embrionario Demanda muy limitada por situación de pobreza	Beneficiarios indirectos (los que tienen capacidad de acceso al crédito tradicional) y directos (economía informal), informar aunque con poco esfuerzo
Mujeres	Valores familiares tradicionales, gran número de hijos, ayuda en los trabajos agrícolas, soporte de la organización comunitaria	Empoderamiento, reconocimiento de la posición central en la organización comunitaria, aumento del capital social bonding	Alta sensibilidad en cuestiones de género, baja sensibilidad ambiental	Papel predominante en la organización comunitaria, capacidad de gestión de recursos escasos Acumulación de tareas, supeditación a la pareja en la toma de decisiones	Beneficiarias directas, el modelo de microcréditos propuesto está basado en el empoderamiento de la mujer, mejores gestoras de los recursos, capacidad de autoorganización y de coordinación
Niños y jóvenes	Escaso acceso a estudios no obligatorios, trabajo infantil, inseguridad alimentaria, malas expectativas de desarrollo futuro, pocas alternativas de ocio	Reducción del trabajo infantil, mejora en la seguridad alimentaria, progreso económico, capacidad para continuar estudios, aumento de la oferta de ocio	Escasas conciencia ambiental y de género	Capacidad de adaptación a nuevas realidades Nulos recursos, excluidos de la participación	Beneficiarios indirectos por condiciones de crédito (obligación de asistencia a clase)
Otras ONGD e instituciones microfinancieras	Gran cantidad de ONGD operando en el terreno, descoordinación de las iniciativas, proliferación de iniciativas microfinancieras, culturas organizativas divergentes y a menudo contrarias	Buenas prácticas, posibilidad de compartir costes (de gestión, formación conjunta de líderes, precrédito, etc.) Aumento de la competencia, desplazamiento de otras iniciativas	Alta conciencia ambiental y de género, aunque, por la abundancia de ONGD confesionales -sobre todo evangélicas procedentes de EEUU- resistencia a cambios en la forma tradicional de familia.	Capacidad de acción mayor que la del sector público, abundancia de iniciativas Descoordinación, competencia real o imaginada, divergencia de intereses	Comportamiento ambiguo, es un sector que debe ser contemplado con precaución, existe la posibilidad de mancomunar esfuerzos y establecer convenios de colaboración para reducir costes
Varones / padres de familia	Trabajo en las labores agrícolas y ganaderas, desinterés en las cuestiones comunales y en el cuidado de los hijos, alta incidencia de alcoholismo y violencia intrafamiliar	Acceso a crédito Resistencia al empoderamiento de la mujer	Conciencia ambiental media, muy baja conciencia de género	Poder formal dentro de la familia (valores tradicionales, sistema patriarcal) Escasa presencia en la comunidad.	También es ambiguo: pueden ser contrarios por su perfil de género pero también favorables por el acceso al crédito. Gestionar con precaución.
Consejos del Poder Ciudadano	Organizaciones formalmente constituidas como de participación que, en la práctica, substituyen al gobierno local. Mecanismo de control del FSLN, pero también estructura comunitaria de base	Aumento de su influencia, desarrollo económico y social de las comunidades	Sensibilidad variable en función de los miembros de cada consejo	Estructuras comunitarias ya establecidas, aumento del capital social de nexo y de escalera, capacidad de gestión y de influencia política Sectarismo, confusión de	Pueden ser un elemento muy útil para coordinar la gestión de las solicitudes y de los abonos de cuotas en cada comunidad, donde no hay directivas de la contraparte; conocimiento directo de los usuarios. Formalización de

Parte Interesada	Características	Intereses y expectativas	Sensibilidad y respeto a los temas transversales	Potencialidades y debilidades	Implicaciones y conclusiones para el proyecto
				funciones, control político del FSLN, fragilidad ante cambios electorales	los líderes comunitarios naturales, aunque no en todos los casos.
Directivas de la contraparte en las comunidades	Más antiguas que los CPC se encargan de la gestión de los proyectos de ACNAS en salud, comedores infantiles, género, etcétera. Sus miembros pueden ser los mismos que los de los CPC y también de las directivas de otras ONGD en la comunidad (Visión Mundial, ODESAR...) aunque no siempre.	Funcionamiento del proyecto para aumentar la incidencia contra la pobreza, empoderamiento de los miembros de la directiva, aumento del capital social, mejora del bienestar general de la comunidad.	Sensibilidad variable en función de los miembros de cada directiva, aunque generalmente alta en temas de género.	Interés en los asuntos comunitarios, mayoritariamente formado por mujeres, conocimiento directo de los usuarios beneficiarios. Escasa formación técnica, capacidad de influencia sólo moral	Son un grupo imprescindible para la ejecución del proyecto tal y como se plantea, y también son beneficiarias indirectas. Sería muy recomendable una capacitación técnica, que se podría hacer común por parte de todas las instituciones micro financieras.
Escuela	Altas tasas de absentismo escolar y de deserción, escasos recursos humanos y materiales, infraestructuras educativas deficitarias	Reducción del absentismo y de la deserción, aumento de los materiales escolares	Alta en temas de género y de conciencia ambiental, principales promotores del respeto a los temas transversales	Capacidad de apoyo (aunque escasa) Problemas estructurales graves	Beneficiarios indirectos por las condiciones del microcrédito (asistencia obligatoria de los niños), aunque con escaso poder
Iglesias	Fuerte influencia en la vida comunitaria, aumento de los centros evangélicos en detrimento de los católicos, apoyo y promoción de proyectos de desarrollo	Mejora del bienestar general, mantenimiento y ampliación de su influencia	Variable, menor en cuestión de género	Alta potencialidad tanto de apoyo como de obstaculización, influencia moral	No están directamente afectadas, pero la importancia de su influencia invita a tenerlas en cuenta
Servicios de salud	Incapacidad de dar cobertura a todo el territorio, escasez de recursos, malos hábitos en materia de prevención por parte de las poblaciones	Mejora de la prevención, mejora de la situación nutricional, en particular en niños y mujeres embarazadas	Alta sensibilidad en género y medio ambiente	Prescriptores de salud, influencia moral Cobertura insuficiente, orientación curativa y no preventiva, escasez de recursos	Serán beneficiarios indirectos en la medida en que el proyecto incorpora obligaciones de salud e higiene a los beneficiarios
Grandes productores	Aunque debido a la reforma agraria incompleta de los 80 no son muchos, existen latifundistas que explotan el café para la exportación usando jornaleros	Mantenimiento de su posición de poder, salarios bajos, abundancia de mano de obra barata	Sensibilidad baja en temas ambientales, abuso de los productos químicos altamente contaminantes y vertidos incontrolados	Capacidad de influencia en algunas comunidades con abundancia de jornaleros Escasa influencia política en los gobiernos de izquierda	Serán perjudicados en la medida en que el aumento de la producción y la competencia reduzca los precios locales y el aumento de los ingresos de los campesinos implique aumentos salariales
Consumidores	En la situación de partida la capacidad de consumo es muy limitada y la mayoría de las personas se encuentran excluidas del mercado	Inclusión en el mercado del máximo de personas, aumentos de la producción y la competencia y reducción en los precios locales	Baja sensibilidad ambiental, peligro de aumento de la contaminación generada por envases, etc.	Capacidad de consumo local y de ampliar la base del mercado Mercado limitado, gran cantidad de excluidos	En la medida en que aumente la producción serán beneficiados por precios locales más bajos

Con este análisis esquemático pero riguroso de los actores ya estamos en condiciones de clasificarlos en función de si son beneficiarios directos, indirectos, excluidos, indiferentes o perjudicados:

- **Beneficiarios directos:** Familias productoras; mujeres.

- **Beneficiarios indirectos:** Gobiernos local y departamental; niños y jóvenes; directivas de la contraparte; otros sectores económicos; Consejos del Poder Ciudadano; consumidores; escuela; servicios de salud; otras ONGD e instituciones microfinancieras¹⁴.
- **Excluidos:** Personas con capacidad de acceso al mercado financiero tradicional.
- **Neutrales:** Iglesias; instituciones financieras tradicionales.
- **Perjudicados:** intermediarios informales; grandes productores (latifundistas *-finqueros*); varones¹⁵ padres de familia.

A modo de conclusión diré que en el análisis de actores es fundamental considerar todas las variables que he expuesto, que son las que nos dan una visión general de la situación. De este modo a la hora de diseñar el proyecto podemos intuir qué medidas encontrarán resistencia y por parte de qué grupos y actuar en consecuencia; podemos incorporar apartados nuevos que nos permitan suavizar las fricciones o satisfacer las necesidades de grupos distintos a los beneficiarios directos, enriqueciendo el proyecto y aumentando su viabilidad. No quiero dejar de reconocer el defecto de que este análisis -como otras fases del proyecto- se debería hacer de manera participativa, pero las limitaciones obvias a las que me enfrento al diseñarlo en un tiempo tan breve y sin más ayuda que la de los miembros de Xarxes y ACNAS -muy importante pero sin duda menor que la que daría la aplicación de una metodología como la IAP- no permiten que lleve esta fase más allá, es un problema del que adolece todo el diseño.

En el caso de nuestro proyecto parece que las resistencias no son determinantes, si el análisis es correcto. La proliferación de fondos de microcréditos en el territorio así lo confirman. Dado que los grupos perjudicados o no tienen un poder excesivo -intermediarios- o no tienen demasiado interés -latifundistas- o son a la vez beneficiarios -padres de familia- no parece que los perjudicados vayan a ser un factor fatal que impida el normal desarrollo del mismo. Esto no obstante no implica que deban ser ignorados, ni mucho menos, sino que se deben tratar con una adecuada relación entre los recursos gastados, en tiempo y dinero, y las posibilidades reales de bloqueo. Por otro lado algunos de los actores neutrales, e incluso beneficiarios indirectos pueden tener algún motivo para situarse en contra, junto a cuestiones que los benefician. Gobiernos locales, otras ONGD e instituciones microfinancieras, iglesias y CPC, son actores con gran fuerza y es imprescindible contar con su apoyo convencido para la ejecución del proyecto, o al menos, un compromiso razonable de que no se opondrán. En este sentido son, tal vez, más relevantes que los perjudicados y excluidos, y deben dedicarse los recursos organizativos necesarios para asegurarse su apoyo

14 He considerado que las ventajas de poder compartir costes (en cursos de formación o capacitación de líderes hechos por varias instituciones), el empoderamiento de la mujer, las mejoras en materia de salud y educación o el aumento del capital social y las mejoras en la gobernanza compensaban con creces los perjuicios en temas como el aumento de la competencia por los recursos o los eventuales celos profesionales.

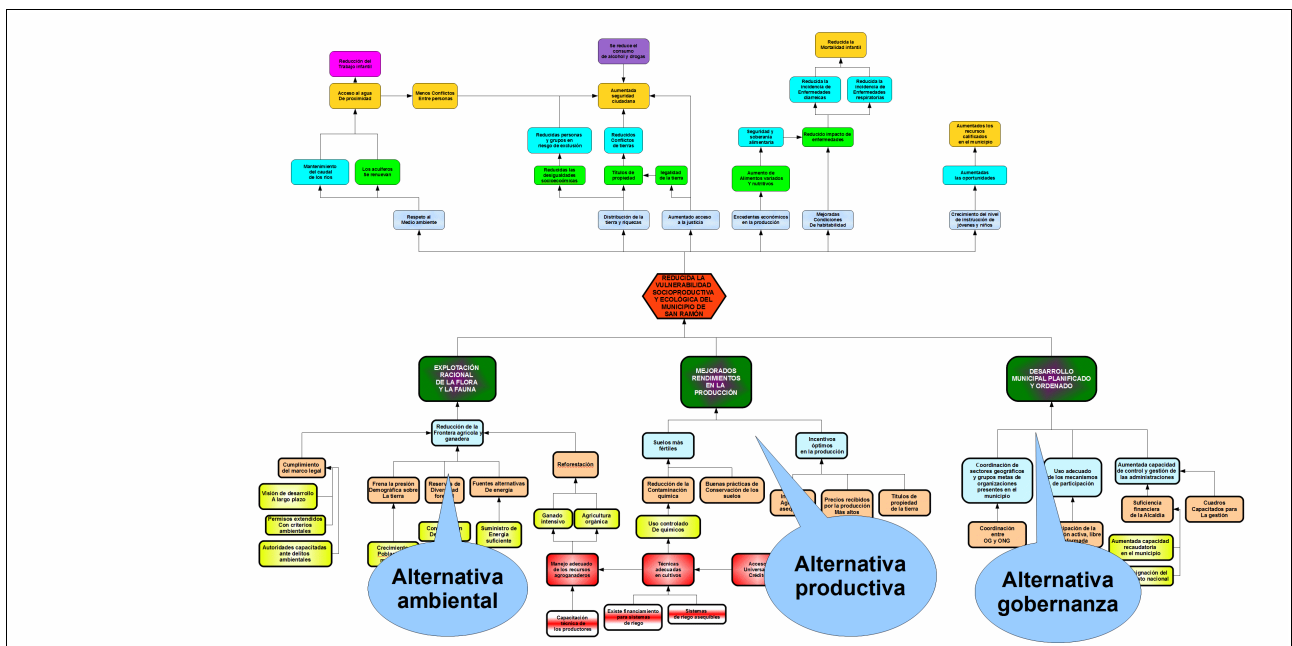
15 Nótese que los varones que pueden sentirse perjudicados por el perfil de género del proyecto y el empoderamiento de la mujer, y por lo tanto deben ser tenidos en cuenta como posibles opositores, a menudo son también beneficiarios directos en su rol de productores y por lo tanto sujetos de los microcréditos (aunque el titular del crédito sea su pareja).

informado. Como veremos el carácter innovador del proyecto en cuanto a las condiciones del microcrédito, netamente distinto de los proyectos que actualmente se ejecutan en el territorio, debe ser explicado a todos los agentes implicados de manera que se comprendan los objetivos que se persiguen y las vías que se han elegido para llegar a ellos. De la capacidad del equipo redactor en explicar estas cuestiones y convencer de la pertinencia de las mismas a todos los grupos depende en buena medida el éxito completo del proyecto que asegure que estamos ante un fondo de microcréditos y no ante un fondo de créditos pequeños.

3.4 Selección de alternativas

Una vez analizados los principales problemas y las relaciones causa - efecto entre estos, y establecido un **árbol de problemas**¹⁷ del sector productivo en San Ramón, procedemos a la construcción del árbol de objetivos. Con este árbol podemos identificar las familias de objetivos de la misma naturaleza, o grupos de objetivos, de manera que podemos elegir la estrategia que se considere más adecuada para la consecución de los fines planteados. Conviene determinar los objetivos que están dentro del proyecto y los objetivos que quedarán fuera. Para seleccionar una determinada estrategia podemos emplear distintos criterios, entre los que destacaría las prioridades de las partes interesadas, la probabilidad de éxito, el presupuesto disponible, la pertinencia de la estrategia, el período que debe cubrir, la viabilidad o capacidad de autosostenibilidad futura una vez concluido el proyecto, la contribución a la reducción de las desigualdades, etcétera. Con todos estos criterios debemos jerarquizar entre las alternativas posibles.

En nuestro caso, del árbol de objetivos por estrategias¹⁸, hemos establecido tres grupos de



objetivos, en función de su naturaleza: la alternativa ambiental, la alternativa productiva y la alternativa de gobernanza. De entre éstas habremos de seleccionar una, de modo que los objetivos que incluya esta rama quedarán como objetivos del proyecto, mientras que los que sean de otras ramas quedarán fuera de los fines del proyecto, y serán necesarios otros proyectos para incidir sobre aquellos.

17 Ver Anexo Árbol de Problemas parcial producción

18 Ver Anexo Árbol de Objetivos por estrategias

Existen diversas maneras de calcular cuál de estas líneas estratégicas es la más adecuada a nuestros objetivos, y estas maneras dependen en gran medida de los criterios que tenga la organización, la estrategia de desarrollo que haya elegido el país beneficiario, las preferencias del financiador, etcétera. Se puede colegir, pues, que esta elección de alternativas contiene un importante componente subjetivo. Sin embargo debe intentarse, en la medida de lo posible, aplicar los criterios más objetivos posibles, siempre considerando como principal criterio las prioridades de las partes interesadas, aunque sin dejar de lado los temas transversales como la igualdad entre hombres y mujeres o la conservación del entorno. Dado que esta decisión siempre comporta este grado de subjetividad es importante aplicar criterios claros, racionales y transparentes, de manera que todo el mundo sepa por qué se elige una alternativa frente a otra y contemos con argumentos para defender esta decisión. Esta decisión debe ser consensuada entre las partes, de modo que todas ellas se sientan partícipes y corresponsables de la estrategia elegida, mejorando así las posibilidades de éxito de las acciones posteriores. Debe ser, por tanto, una decisión pactada e inclusiva, consensuada.

Existen distintos instrumentos para seleccionar la alternativa, aunque los más habituales son los conocidos como sistemas de decisión multicriterio, que comparan las diferentes alternativas en función de unos criterios comunes. Se realiza una matriz de doble entrada y se asigna un valor a la incidencia de cada proyecto en cada uno de los criterios. Aquél cuya incidencia sea mayor será el proyecto elegido. En mi caso he utilizado un sistema de decisión multicriterio ponderado, de modo que cada criterio está corregido en función de la importancia que se le asigna, dado el diagnóstico socioambiental en que se basan, la vulnerabilidad en cada uno de ellos del territorio en concreto, etcétera. Es de destacar que, posiblemente, esta ponderación sería distinta en cada territorio, lo cual no supone más que el reconocimiento de que un proyecto de desarrollo que pretenda tener éxito debe contar con una alta especificidad. Lo que es urgente, e incluso sencillamente positivo, en un determinado entorno puede no serlo en otro.

En la página siguiente se recoge un cuadro resumen de las tres alternativas y los criterios de ponderación, con una breve explicación de los motivos que llevan a cada puntuación. De este cuadro concluimos que la alternativa preferida es la de Producción. Los puntos fuertes de esta alternativa se pueden resumir en el carácter autosostenible de la iniciativa y por tanto su alta viabilidad y permanencia después de finalizada la participación de nuestra organización; sus costes ajustables en función del presupuesto disponible; el fuerte impacto de género y la mejora del capital social; además del hecho de que el acceso al crédito, considerado como un derecho, es un

instrumento puesto en las manos de las personas para que sean ellas las que generen su propio desarrollo, situándolo en las antípodas de la caridad. Como puntos débiles tiene el impacto en el medio ambiente, que es ambiguo dado que mejorará los sistemas de cultivo y, con ello, reducirá la contaminación, pero puede aumentar el nivel de la producción, y así aumentar el impacto humano; la existencia de otras instituciones con proyectos similares, aunque con criterios diferentes; y la lejanía del Objetivo General, que puede hacer que sus efectos sean menores, o se diluyan en parte para contribuir al mismo. De las otras alternativas cabría destacar la dificultad financiera para actuar de manera decisiva en el tema ambiental y la escasa incidencia de las reformas en gobernanza, si no se acompañan de un aumento de la capacidad fiscal-financiera de las instituciones. También tienen puntos fuertes, sobre todo, sobre el medio ambiente y sobre el marco institucional, respectivamente, y pueden ser objeto de posteriores proyectos.

Cuadro resumen de la selección de alternativas:

CRITERIO	Ponderación	Alternativa ambiental		Alternativa productiva		Alternativa gobernanza	
Coste	4	Los costes son muy elevados, debido, sobre todo, a los problemas de cambiar el modelo energético.	1	Los costes están en función de la dimensión del fondo, son ajustables	5	El coste puede ser reducido, ya que se trata de mejorar la coordinación, la participación y capacitar a los cuadros.	5
Duración	2	La Duración del proyecto debe, necesariamente, ser larga.	2	El proyecto estará funcionando desde el principio y el fondo puede prolongarse indefinidamente debido a que es autosustentable.	5	El Proyecto se puede ejecutar en un plazo relativamente corto.	5
Impacto en el OG	5	El impacto sería muy importante.	5	El impacto depende de la dimensión del fondo.	3	El impacto depende de otros factores, como la capacidad financiera de las instituciones.	2
Capacidad Institucional	3	Debido a que la mayoría de los cambios en esta alternativa dependen del gobierno local o nacional, la capacidad de influencia de la contraparte es muy pequeña.	1	La contraparte ya tiene fondos de microcréditos en marcha.	5	El gran número de ONG presentes en competencia y la inestabilidad política restan; la experiencia de la contraparte en capacitaciones suma.	3
Viabilidad futura	5	El mantenimiento de los progresos está en función de	3	El fondo es autosostenible,	5	Depende de la estabilidad (precaria) de	1

		factores incontrolables como el crecimiento demográfico, el cambio climático o la conciencia ambiental.		revolvente, de manera que con una gestión adecuada debe incluso mejorar después de acabado el proyecto.		los cuadros y las ONG	
Pertinencia	3	Existe moderada conciencia ambiental, pero las actuaciones al respecto son mínimas por falta de medios.	2	Los microcréditos son uno de los instrumentos más utilizados en los últimos años a nivel mundial y en el territorio numerosas instituciones incluido el gobierno tienen esta clase de sistemas.	5	La descoordinación y la corrupción presentes en el territorio son problemas percibidos por todos los agentes.	5
M Ambiente	3	El impacto sería máximo.	5	El impacto es ambiguo, pudiendo ser incluso negativo.	1	El impacto sería moderado.	2
Género	3	No existe sesgo de género en esta alternativa.	1	El empoderamiento de la mujer es un objetivo explícito del fondo.	5	El impacto en género depende del perfil de las capacitaciones y de la participación.	4
Deseabilidad	3	No existe un consenso entre las partes respecto a la situación real del medio ambiente ni hay movimientos conservacionistas fuertes.	2	Dado que ya existen otras instituciones no es prioritario, aunque sigue habiendo personas excluidas del sistema financiero.	2	Existen resistencias por parte de los partidos políticos a la intromisión de agentes foráneos.	2
		Alternativa Ambiental	81	Alternativa Productiva	124	Alternativa Gobernanza	93
Total							

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1 Enseñanzas y vínculos con las actividades ejecutadas por los demás donantes

Multitud de ONGD activas en el territorio e incluso el gobierno de Nicaragua tienen fondos de microcréditos o sistemas muy parecidos. El gobierno del Frente Sandinista cuenta con dos iniciativas similares, una a nivel urbano, el proyecto Usura Cero, que va dirigido a grupos, sobre todo de mujeres, que realizan sus actividades en la economía informal; en el entorno rural ha desarrollado la iniciativa del Bono Productivo, que consiste en la concesión a crédito de algunas cabezas de ganado (una vaca, un cerdo y algunas gallinas) a aquellas personas que poseen la cantidad suficiente de terreno para permitir que su crianza y explotación sean viables. La realidad es que esta iniciativa está resultando desastrosa, porque el índice de retorno es muy bajo. Esto es debido a que muchos campesinos consideran la cesión como un tipo de subvención más que como un crédito. En algunos casos se ha sacrificado a los animales para consumir su carne o se han vendido a terceras personas. A parte de los problemas evidentes relacionados con una mala información, baja asistencia técnica y con una escasa formación previa de los beneficiarios existe un factor que, aunque a menudo no resulta tan claro, para mí es determinante: el bono se concede una sola vez y los prestatarios no tienen incentivos a cumplir con sus obligaciones, ya que no hay garantías reales ni personales que ejecutar y además no se espera recurrir al mismo sistema en el futuro, ni se entiende bien que el incumplimiento pueda afectar negativamente a otros miembros de la comunidad. Una reflexión similar se puede hacer del Plan Techo, una ayuda en forma de copago para cambiar los precarios techos de plásticos o maderas por techos de zinc. La parte a cargo del beneficiario se concede en forma de microcrédito, y otra parte va directamente subvencionada por el Estado y ONGD occidentales. La tasa de retorno del crédito es también muy baja (a menudo no alcanza el 50%) y esto tiene que ver con esa condición de singularidad: Sólo se da una vez y no hay incentivo alguno para el cumplimiento. La Casa del Niño, algunas Cooperativas, Visión Mundial, la propia ACNAS y otras entidades tienen sistemas similares. Aquellos que mejor funcionan son, sin duda, los sistemas a los que hay que recurrir periódicamente y los que, además, permiten el pago en producto: los fondos para siembras, para insumos agrícolas o para acopio. De estas enseñanzas surge la iniciativa de financiar mayoritariamente actividades productivas, de ofrecer asistencia técnica y cursos de capacitación pre-crédito y de permitir el pago en especie.

Desde que Muhammad Yunus decidió comenzar con la iniciativa novedosa de conceder microcréditos a las personas que no tenían acceso a servicios financieros, por no tener ningún bien

que ofrecer en prenda ni una actividad remunerada de manera fija, y se creó el Grameen Bank, también llamado Banco de los Pobres, esta entidad ha sido la líder en el mercado, con millones de beneficiarios en Bangladesh y una fuerte incidencia social. Para Yunus el acceso al crédito es un derecho humano, una forma de inclusión y una manera de generar desarrollo basada en el descubrimiento de las propias capacidades de la población objetivo. Está en las antípodas del asistencialismo y sigue la filosofía de otro premio Nóbel de economía, Amartya Sen, un pionero de los modelos alternativos a la ortodoxia neoliberal, que considera que la pobreza no debe encararse desde las necesidades sino desde las capacidades. En vez de desde las carencias, vistas desde un prisma etnocéntrico, ellos basan su discurso y sus acciones en las potencialidades, más o menos ocultas, de las personas que se encuentran en esta situación. El Grameen no da dinero, cambia las mentalidades. De hecho cualquier beneficiario sigue una senda de capacitación previa muy exhaustiva, los créditos se conceden con algunas obligaciones sociales clave que pretenden incidir en los cambios estructurales necesarios en cada sociedad, como por ejemplo prohibir las dotes y los matrimonios concertados, obligación del cuidado de los hijos, obligación de aprender a leer y a escribir, de formar grupos en la comunidad para defender sus intereses conjuntamente, condición de no poder ser atendidos por el sistema financiero tradicional (no poseer ningún bien), un potente sesgo de género que lleva a que más del 90% de sus créditos se concedan a mujeres, etcétera. El Grameen tiene tasas de retorno incluso superiores a las de las entidades financieras basadas en la ley y los contratos, de en torno al 98%, en la actualidad. De estas ideas fuerza he tomado algunas, adaptándolas a la realidad específica del territorio en el que se actúa, de modo que la obligación de asistir a la escuela de los niños, de instalar y mantener adecuadamente las letrinas, la base de la gestión en la propia comunidad, etcétera están influidas por este modelo.

4.2 - Descripción de la intervención

Objetivo General.- Ampliar el acceso al crédito de los ciudadanos de San Ramón, en mejores condiciones financieras y con criterios de mejoras sociales.

Al hablar de ampliar el acceso nos referimos a incluir en el sistema financiero a personas que están excluidas como consecuencia de su extrema pobreza, de la inseguridad jurídica de la propiedad de la tierra y otros factores que hace que sean rechazados por las entidades financieras tradicionales. Cuando hablamos de mejorar las condiciones financieras nos referimos a que paguen una tasa de interés menor que la de mercado y ninguna comisión, mientras que con las mejoras sociales hacemos referencia a que el instrumento de microcrédito lleva incorporadas una serie de

obligaciones cuyo objetivo es, más allá del beneficio individual, cambios en la estructura, los valores y las costumbres de la sociedad que permitan un mayor desarrollo futuro, una situación más favorable para las mujeres y los niños y jóvenes y la consolidación y mejora del capital social.

Objetivos Específicos:

OE1.- Establecer un sistema de fondos de Microcréditos.

OE2.- Establecer condiciones no financieras que mejoren la situación de mujeres, educación y salud.

OE3.- Crear los mecanismos necesarios para que el sistema sea eficiente, transparente y evaluable.

Respecto al OE3 hemos comprobado que los sistemas de microcrédito aquí son a menudo opacos, ofrecen muy poca información a terceros e incluso internamente y raramente presentan informes fidedignos de sus actuaciones, su estado, o sus criterios. La trazabilidad de los fondos de procedencia de la cooperación a menudo se hace difícil y esto lleva a que los financiadores sean remisos a conceder nuevos capitales y dificulta sobremanera la evaluación, el seguimiento, las auditorías internas o externas y cualquier otro análisis legalmente exigible. Este apartado reviste tal importancia que se ha decidido incluirlo como objetivo específico del proyecto y es una de las características que pueden convertir la iniciativa en una buena práctica. En el análisis de resultados y actividades se incide en los mecanismos previstos para conseguirlo. Las estrategias para alcanzar los tres OE se encuentran desglosadas en el siguiente epígrafe, pero en líneas generales hablaremos de una formulación clara, concisa y concreta para conseguir el capital de Fondos de segundo piso u otros instrumentos de cooperación, una filosofía basada en las capacitaciones, las condiciones no financieras, la concesión preferente a mujeres, la gestión por parte de los líderes comunitarios y la pertenencia a un proyecto diferenciado para incidir en las mejoras sociales y la redacción y publicación periódica de los resultados en internet para una mayor transparencia.

Actividades y Resultados:

Resultado A: Conseguido el capital inicial necesario para la constitución del fondo.

Actividad 1: Aprobación del proyecto por parte de la/s entidad/es financiadora/s y cesión de los fondos necesarios.

Las fuentes financiadores a las que podemos acudir son diversas y las podemos agrupar en 4 grandes grupos: Lo más habitual es que procedan de organismos de cooperación internacional al desarrollo entregados a través de proyectos de cooperación; en segundo lugar, aunque reservado a grandes instituciones de microcrédito (banca u ONG especializada), los fondos pueden proceder de organismos internacionales de desarrollo, incluidos los bancos multilaterales como el BM o el BID; pueden provenir de instituciones nacionales como programas públicos de apoyo a la microempresa o fundaciones; finalmente pueden proceder de depósitos de particulares o instituciones, incluidos los mismos beneficiarios, en un modelo cercano a la banca tradicional.

En nuestro caso el segundo grupo queda descartado, por el carácter de microcooperación de las entidades implicadas, mientras que los grupos tercero y cuarto son poco probables, dada la situación de debilidad financiera de las instituciones nicaragüenses, la escasa capacidad de ahorro de la población y la multitud de actores medianos y pequeños que operan en el sector. Una visión transversal es la que estudia el origen en función de la cercanía de la institución respecto al beneficiario final clasificándolas en de primer piso, de segundo, de tercero y de cuarto o sucesivos en virtud de la posición que ocupen. Mi experiencia reciente con Nicaracoop invita a pensar que, al menos en el mundo de las cooperativas, se dan entidades de tercer piso que prestan a uniones de cooperativas (UCA) de segundo piso, que a su vez prestan a sus cooperativas locales, que serían las de primer piso, las que distribuyen los recursos entre los beneficiarios. Esta es una alternativa, en el caso de que no se consiguiese que ningún organismo de cooperación al desarrollo internacional de España u otros países aportase los fondos necesarios. Y aquí nos surge una cuestión de cabal importancia: ¿Cuántos son estos fondos? ¿Qué cantidad es adecuado gestionar? Mi interpretación es que, si de los intereses del fondo se debe mantener, al menos, el trabajo (que puede ser sólo parcial, tal vez no más de diez horas semanales) de dos asalariados, y la comisión de gestión no debería razonablemente exceder de un 1,5% o un 2% (recordemos que se pretende ofrecer un interés mejor que el de mercado): el volumen de los fondos debe estar en consonancia con este hecho. Una manera plausible de conseguirlo es establecer una cesión paulatina de los mismos por parte de la entidad financiadora, de tal manera que se comienza con una cantidad pequeña, 300.000 Córdobas - unos 12.000 dólares americanos - y se van cediendo más fondos, previa comprobación de que el sistema funciona y el fondo se capitaliza, o, al menos, no se descapitaliza. En el período en que el fondo es deficitario respecto a su gestión la ONGD asume esos costes como parte de su implicación en el proyecto. Se calcula el punto de equilibrio en función de las horas de trabajo efectivas y el salario por hora de cada uno de los dos trabajadores, un administrativo y un técnico. Este punto ronda el millón y medio o dos millones de Córdobas (Si las horas imputables al fondo son

efectivamente diez semanales -probablemente sean menos- sería un sueldo acorde con el nivel salarial del país y la calificación laboral demandada.) Este análisis no varía porque la ONGD decida emplear a su propio personal y no contratar nuevos trabajadores, dado que los costes que se generen deben igualmente imputarse al fondo.

Resultado B: Establecida la estructura de dirección y definidas las responsabilidades de cada nivel.

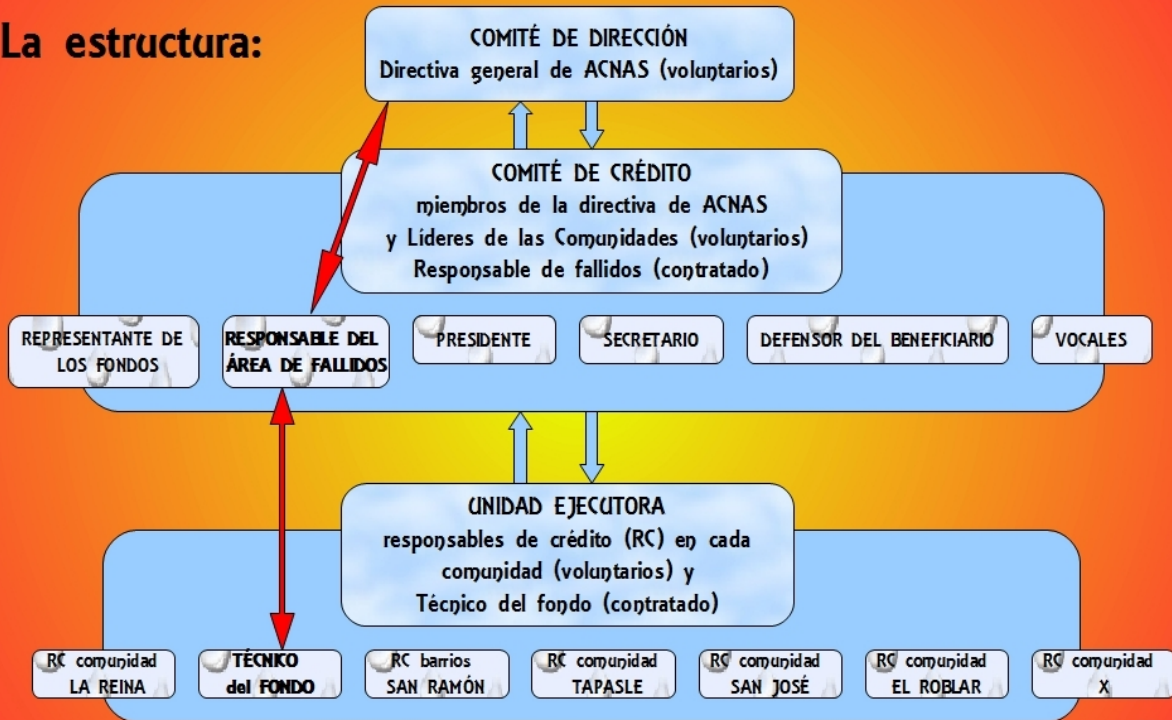
Actividad 2: Constitución de los Comités de Dirección y Crédito

Actividad 5: Realización de los manuales de procesos y aprobación por parte del Comité de Dirección

El fondo cuenta con una estructura formal y unos manuales de procedimiento perfectamente definidos, donde las funciones de cada uno de los niveles están claramente definidas y los procesos más habituales debidamente estandarizados. Las funciones de cada uno de los niveles son acordes con su naturaleza, la del control estratégico, táctico y operativo respectivamente. En el apartado de organización se ofrece una relación de estas funciones siguiendo el manual del Profesor José-Vidal García Alonso¹⁹, adaptado al contexto específico de San Ramón. En el cuadro de esta página se puede ver con mayor claridad:

¹⁹ **Los micropréstamos como instrumentos de desarrollo en el Sur**, José-Vidal García Alonso, Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD), CIDEAL, 2004

La estructura:



10

Las dos particularidades más destacadas, y por las que voy a detenerme un momento son el Responsable de Moras (o del Área de Fallidos, o Gestor de Impagados) y los Responsables de Crédito en cada comunidad.

Respecto al responsable de moras la experiencia reciente, tanto en ACNAS como en las otras entidades, en especial el Gobierno de Nicaragua y su Bono Productivo, nos advierten que es una figura clave, más si se pretende aplicar un modelo en el que no se ejecute (casi) nunca una acción legal. Esta figura realiza un seguimiento constante del fondo para detectar tempranamente desvíos y corregirlos, presenta un informe mensual al comité de crédito del cual es miembro y está en contacto directo tanto con el técnico como con la dirección del fondo, se reúne con los deudores en mora y estudia el caso conjuntamente con ellos, propone soluciones factibles y plantea alternativas y sólo deja los casos en manos de la dirección si el deudor se muestra en rebeldía, no acude a las reuniones o no respeta los acuerdos a que llegan.

Las directivas de las comunidades son la base del sistema. Estas directivas están actualmente constituidas y operando en más de sesenta comunidades y están formadas por líderes comunitarios, mayoritariamente mujeres, que de manera altruista dedican su tiempo a gestionar la aplicación de

los diferentes proyectos de ACNAS, como las visitas médicas, el comedor escolar, los otros fondos de microcrédito ya en marcha, la construcción de escuelas, proyectos de género, etcétera. A menudo sus miembros lo son también de directivas de otras ONGD como Visión Mundial y de los CPC, pero no siempre. Además mantienen reuniones semanales donde plantean cualquier asunto de interés general, y se reúnen mensualmente por zonas con la delegada de ACNAS para las comunidades para comprobar la evolución de todos estos proyectos, plantear demandas de nuevos proyectos y realizar cualquier consulta o petición. Para el proyecto aquí formulado son ellas las encargadas de recoger y tramitar las solicitudes, realizar un informe sobre los beneficiarios, recaudar las cuotas y comunicar cualquier incidencia al técnico o al gestor de impagados. El conocimiento personal y directo que tienen de los beneficiarios permite seleccionar las solicitudes con el mejor criterio y la capacidad de influencia sobre el resto de miembros de la comunidad se convierte a menudo en un mecanismo de solución, basado en la fuerza moral, más eficiente que cualquier requerimiento amistoso o judicial. Empoderando a estas directivas se mejora, además, el capital social de puente y de nexo, y se legitima su trabajo y las iniciativas de la ONGD, permitiendo un alto nivel de apropiación por parte de los beneficiarios y sus comunidades.

Resultado C: Establecido un sistema de gestión eficiente de los fondos con personal capacitado.

Actividad 3: Diseño del CRM y adaptación del programa contable CONTASOL.

Actividad 4: Selección y capacitación del personal encargado de la gestión de los fondos (contratados y delegados de las comunidades)

Actividad 5: Realización de los manuales de procesos

Si bien una sencilla hoja de cálculo, como el Microsoft Excel® o el Openoffice Calc® son suficientes para gestionar fondos de estos niveles, los objetivos de transparencia y eficiencia en la gestión planteados en nuestro proyecto exigen de programas más específicos. Respecto al aspecto contable el programa CONTASOL 2010® (www.contasol.org) desarrollado por la empresa SISTEMAS MULTIMEDIA Y DE GESTIÓN, S.L. bajo licencia OPENSOURCE, es decir, de descarga y uso gratuito y de código fuente abierto es el aplicativo elegido. Este programa es de uso sencillo para personas con nociones básicas de contabilidad de gestión y ofrece características muy útiles como análisis de balances, libros diario y mayor actualizados, previsiones de tesorería, cálculos del IVA, ratios de solvencia, garantía, todos los documentos legalmente exigibles como la cuenta de pérdidas y ganancias, balance de situación, etcétera. Con él se facilita el trabajo de presentación de informes, de contabilidad de costes, de evolución de los fondos, y cualquier otro

que precise de una contabilidad concisa y clara. Por otro lado el uso de un CRM o gestor de clientes, para acceder de manera rápida a toda la información referente a un beneficiario concreto y a su comunidad, cumplimientos anteriores, etcétera facilita la gestión de las solicitudes y de las posibles desviaciones y es un instrumento para agilizar los trámites muy útil. Este programa se crea adaptado a las necesidades específicas del sistema.

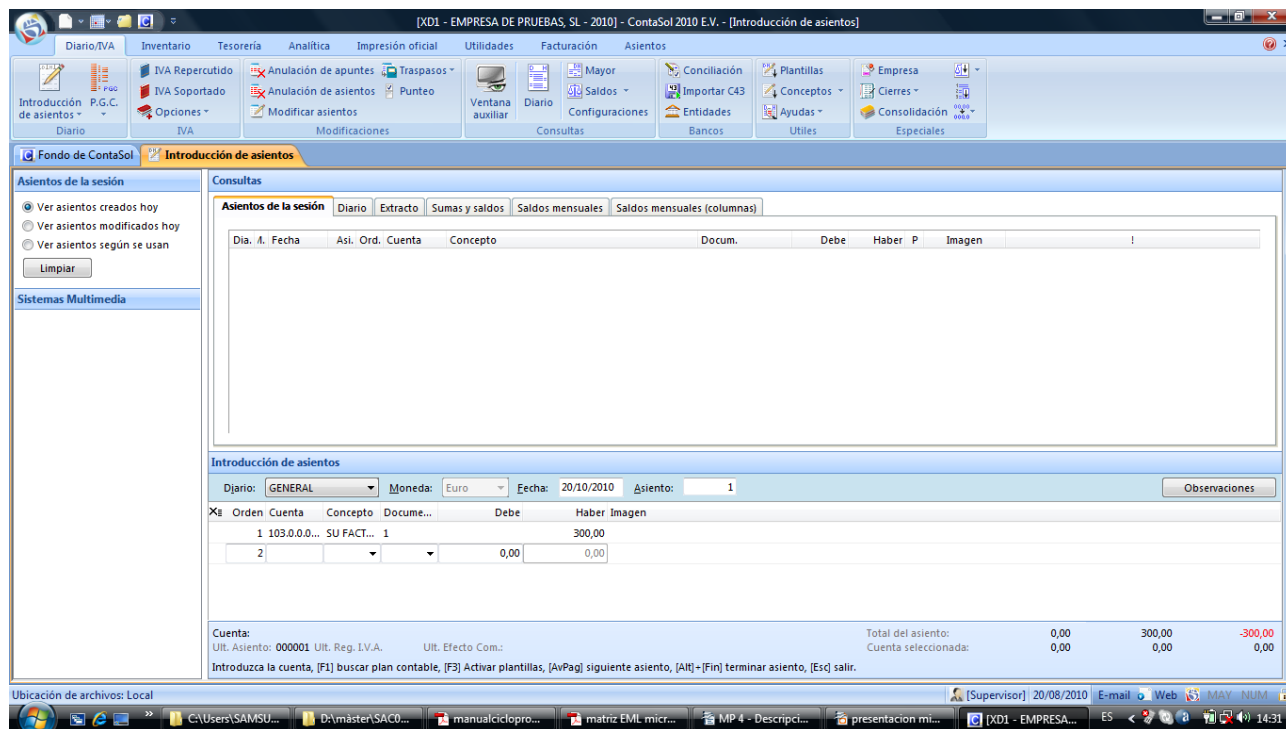


Ilustración 1: Programa contable Contasol

El personal encargado en las comunidades ya está determinado por la estructura de la contraparte y recibe un curso de capacitación de duración media, donde se explican los objetivos y estrategias del fondo, el funcionamiento del mismo para cualquier situación, se concientia sobre la importancia de su función y se les provee de mecanismos suficientes para el desempeño de sus tareas. Se realizan cursos de reciclaje anualmente. El técnico y el gestor de impagados forman parte de la estructura de ACNAS y reciben capacitaciones específicas para cada una de sus funciones. El técnico debe tener formación previa en contabilidad de gestión y es el encargado de llevar la contabilidad al día, preparar los informes para publicar en la página web, llevar las transacciones con los bancos y ejecutar cualquier función análoga. Las funciones del gestor de impagados ya se han enumerado en el epígrafe anterior.

Resultado D: Capacitados los usuarios en género

Actividad 6: Talleres de capacitaciones en género

Estos talleres son impartidos por la abogada y la asistente social que ya trabajan para la contraparte en otro proyecto (la Oficina de Atención Legal a la Mujer de San Ramón) y están dirigidos tanto a las beneficiarias como a sus parejas. Se insiste en la asistencia de los hombres de las familias, y los contenidos versan sobre derechos de la mujer, violencia intrafamiliar, roles de género, etcétera.

Resultado E: Capacitados los usuarios en pre-crédito y gestión agrícola y ganadera

Actividad 7: Talleres de capacitación pre-crédito y técnicas agrícolas y ganaderas

Los talleres pre-crédito son obligatorios antes de recibir el capital, no hay acceso a los fondos si no se ha superado este taller, sin excepción. En él se incide en la responsabilidad que se asume, puesto que del retorno en tiempo y forma de los capitales e intereses depende la posibilidad de llegar a otros miembros de la comunidad. Este argumento, por sí solo, justifica el taller y es uno de los más importantes para que el sistema sea viable a largo plazo. Se orienta a los beneficiarios en la necesidad de ser sensatos a la hora de invertir el capital, para que sea capaz de generar ingresos que permitan el retorno; se explican las obligaciones sociales inherentes al crédito y se fomenta el sentimiento de pertenencia al proyecto, de apropiación del mismo. El proyecto es de los beneficiarios y, por ende, de sus comunidades, no de la ONGD, que es sólo un instrumento de aquéllos.. Respecto al taller agrícola y ganadero, se orienta hacia las variedades más adecuadas y sus técnicas de cultivo, con atención a la seguridad alimentaria y nutricional y la capacidad de generar ingresos. También tiene un contenido de sostenibilidad, explicando las consecuencias a medio y largo plazo de los despales y las quemas, el abuso de productos químicos que acaban en el río y los acuíferos, y la vulnerabilidad ambiental.

Resultado F: Capacitados los usuarios en educación, higiene y salud

Actividad 8: Taller de educación, higiene y salud

En estos talleres se explican las obligaciones sociales, en materia de asistencia de los niños a la escuela obligatoria, de continuación de los estudios en la secundaria, de construir y mantener letrinas adecuadas y otras normas de higiene básicas en los hogares, etcétera. Las condiciones no financieras son exigibles en el mismo nivel de las financieras, son comprobadas por las directivas

de las comunidades e incorporadas a los informes que se hacen llegar al Comité de Crédito, para la toma en consideración de cualquier solicitud.

Resultado G: Publicados los resultados por semestre y año

Actividad 9: Aprobación del sistema de seguimiento y evaluación

Actividad 10: Creación de la página web donde se informará con transparencia de los resultados del Fondo

Una vez pactado con el/los financiador/es el sistema de seguimiento y evaluación y aprobado por el Comité de Dirección se procede a diseñar una sencilla página web, en la que los resultados, objetivos conseguidos, desviaciones, etcétera se actualizan semestralmente. Toda la información legalmente exigible y aquella que resulte de utilidad para entender los objetivos no financieros del proyecto estará recogida en esta página, junto a la descripción de la intervención, los beneficiarios, la estrategia y los logros alcanzados.

5. HIPÓTESIS, RIESGOS Y FLEXIBILIDAD

En el nivel de los resultados tenemos como hipótesis que el Gobierno de Nicaragua continúa permitiendo esta clase de instrumentos de Cooperación. Esta hipótesis es más que realista, es casi segura, puesto que es un instrumento reconocido a nivel mundial y que está apoyado por las grandes instituciones multilaterales como el PNUD, el BID o el BM, y es un campo de gran crecimiento en los años recientes. No obstante se ha tenido en cuenta, puesto que, si bien, es improbable que se prohíban por completo, es cierto que se trata de un sector vagamente reglamentado y esto implica, en ocasiones, problemas de control y de coordinación entre las partes. Si una reglamentación excesivamente exigente en cuanto al volumen, las limitaciones a condiciones no financieras u otros factores implicaran la necesidad de cambiar el modelo formulado, esta hipótesis debe ser considerada. También se ha incluido el interés por parte de las agencias de cooperación como una hipótesis, dado que no depende de la voluntad de la ONGD y es un factor imprescindible para comenzar el proyecto. Una vez comenzado, no obstante, el fondo tendrá la capacidad de capitalizarse y continuar su crecimiento de manera autónoma, aunque este aumento de capital sería, sin el apoyo de los financiadores, necesariamente lento, por el comentado interés en mantener unos tipos lo más ajustados posible, que permitan batir a los tipos del mercado tradicional.

En el nivel de los Objetivos Específicos debemos prestar atención a otras dos hipótesis letales: Por un lado se advierte que el país no debe sufrir una grave crisis monetaria, por ejemplo una crisis de hiperinflación, que descapitalizaría irremediablemente el fondo. Esta hipótesis es plausible, dado que en la última década Nicaragua ha reducido la carga de la deuda de una manera drástica, gracias a los programas diseñados para los Países Altamente Endeudados (HDC, en sus siglas en inglés) que han implicado reformas estructurales, impuestas por las reglas del Frente Monetario Internacional (FMI), de gran rigor en el campo monetario, a menudo con consecuencias críticas en los campos de asistencia social, salud, reducción del sector público, etcétera. De este modo la inflación lleva una década controlada y es, de hecho, la mejor de toda la región. Es cierto que en los años ochenta, en plena guerra interna y con el bloqueo económico ilegal de los Estados Unidos, por el que fue considerado culpable en el Tribunal Penal Internacional, Nicaragua sufrió varias crisis de hiperinflación muy graves (llegando a superar el 8.000% en los peores años) que resultarían fatales de repetirse. No parece que la situación geopolítica actual haga pensar en que se puedan repetir las condiciones que llevaron a aquellas crisis.

El otro factor externo, de un riesgo mucho más probable, es la incidencia alta que tienen en

la región los desastres naturales y las malas temporadas de cosecha. Cuando se trabaja en el campo de la agricultura y la ganadería este factor es inevitable. Nicaragua es un país de volcanes, que ha soportado fenómenos de la gravedad del Huracán Mitch o el Niño, y con una alta vulnerabilidad ambiental. No obstante, el Departamento en el que se implementa el Proyecto, Matagalpa, no es especialmente vulnerable, porque ni es zona de alta incidencia sísmica, ni existen volcanes, y aunque está expuesta, como las demás a fenómenos de gran impacto, como los huracanes, se trata de una zona montañosa, a varios cientos de metros de altitud media, y no cuenta con ríos muy caudalosos, sino con pequeñas quebradas y riachuelos, que si bien pueden afectar de manera importante a los habitantes de sus riberas, es imposible que provoquen inundaciones generalizadas. En cuanto a las sequías o plagas, u otros factores que puedan suponer pérdidas de cosechas, este es un riesgo inevitable que debe ser tenido en cuenta, pero que es un riesgo propio de la actividad agropecuaria.

En cuanto a la flexibilidad el Proyecto se ha diseñado de manera que su crecimiento sea paulatino y las capacidades de los gestores del fondo se vayan ajustando según sus experiencias, buenas o malas, se lo vayan permitiendo. Un proyecto tan específico como el de dar acceso al crédito no permite una gran flexibilidad a la hora de cambiar de estrategias en función de las hipótesis, pero el diseño creciente del mismo permite ajustar el volumen, los métodos, las tácticas y otros factores al seguimiento que se hace durante el desarrollo del mismo, corrigiendo los errores de manera temprana y aprendiendo sobre la marcha, sin poner en peligro los fondos y la viabilidad del sistema.

6. MODALIDADES DE EJECUCIÓN

Medios materiales y no materiales:

Actividad	Medios materiales	Medios no materiales
Inicio del proyecto	Fondos	Formulación, convenios
Diseño del software de gestión		Programador, Software
Selección del personal		Equipo de selección (ACNAS)
Capacitación del personal	lugar, PC, conexión, material docente	Formadores (externos/ACNAS)
Talleres de género	aula, material docente	Formador: Delegada Of. de la Mujer (ACNAS)
Talleres pre-crédito	aula, material docente	Formador: Técnico del Fondo (ACNAS) y personal externo (Proyecto de cooperación)
Talleres educación, higiene y salud	aula, material docente	Formadores: Casa de Salud (ACNAS) y Maestros (ACNAS)
Talleres agroganaderos	aula, material docente	Formadores: Capacitadores externos (CIPRÉS, proyectos de cooperación)
Diseño de la página web		espacio web, cuentas de correo, Diseñador de web
Directivas de las Comunidades		Recursos humanos capacitados y comprometidos con el modelo, manuales
Comité de Dirección y Crédito		Personas capacitadas y comprometidas con el modelo, Reglamentos de Régimen Interno, Estatutos del Fondo
Técnico del Fondo	Despacho, PC, teléfono	Software, bases de datos
Gestor de impagados	PC, teléfono móvil, vehículo	Software, bases de datos
Gestión del fondo	Archivo	Cuentas bancarias

Procedimientos de organización y de ejecución

El Comité de Dirección asume las decisiones estratégicas del Fondo, tiene la responsabilidad de la recepción del Fondo y, en su caso, firma el compromiso de reembolso del capital después del período pactado con las instituciones aportantes. El Comité de Dirección asume toda la responsabilidad sobre la aplicación y manejo del fondo ante los organismos donantes o aportantes. Corresponden al Comité de Dirección de la entidad (ACNAS - Nicacoop) las siguientes funciones:

- Elegir al Presidente y nombrar a los miembros del Comité de Crédito.
- Definir las funciones del Comité de Crédito
- Aprobar el Plan de Trabajo del Comité de Crédito.
- Definir la estrategia de funcionamiento de la Unidad Ejecutora.

- Elaborar el planteamiento estratégico del fondo y su relación con otros fondos que ya gestiona la entidad.
- Velar por el cumplimiento de las cláusulas condicionantes del financiador o aportante.
- Rendir cuentas e informes periódicos al organismo aportante.
- Realizar el seguimiento y evaluación de la actividad del Comité de Crédito.
- Aprobar el Reglamento de Normas y Funcionamiento del Fondo (RNFF) y los manuales de gestión.

El Comité de Crédito asume la responsabilidad técnica en la aplicación del fondo. El CC se reúne periódicamente en la forma en que se establece en el Reglamento de Normas y Funcionamiento del Fondo y siempre que lo solicite la Unidad Ejecutora o el Comité de Dirección. Estará compuesta por representantes del Comité de Crédito y de las Directivas de las Comunidades, junto con el Gestor de impagados y el Técnico del Fondo, que actuará de Secretario del Comité. Las funciones del Comité de Crédito son las siguientes:

- Estudiar y aprobar adecuaciones del Reglamento de Normas y Funcionamiento a la legislación general vigente en Nicaragua.
- Proponer al Comité de Dirección la modificación de estrategias y programas de actuación establecidos.
- Establecer la política crediticia y los términos de gestión específicos que regirán el funcionamiento del fondo, que quedarán recogidas en el RNFF, previa aprobación del Comité de Dirección.
- Aprobar cualquier condición excepcional para la tramitación de un crédito.
- Aprobar o denegar solicitudes de crédito a propuesta de la Unidad Ejecutora.
- Aprobar readecuaciones y arreglos de pago, a propuesta del Gestor de Impagados.
- Velar por el cumplimiento de los términos fijados en el RNFF.
- Aprobar y ejecutar las inversiones financieras transitorias del fondo que tengan un destino diferente al de la concesión de microcrédito.

La Unidad Ejecutora es el órgano encargado de aplicar la política crediticia y facilitar el acceso a servicios de apoyo para los beneficiarios del fondo. Está formada por el Técnico del Fondo y por todos los Delegados de Crédito de las directivas de las comunidades. Las funciones del

Técnico del Fondo son:

- es el encargado de gestionar el acceso a los fondos en las cuentas bancarias a nombre de la Entidad.
- Recibe e ingresa las cuotas directamente o a través de los Delegados de Crédito de cada comunidad.
- Mantiene la contabilidad actualizada y realiza los informes de seguimiento.
- Apoya al Gestor de Impagados en la detección temprana de las desviaciones.
- Funciones administrativas como la reserva de aulas para capacitaciones, compra de material docente, custodia de documentos, archivo, etcétera.

A su vez los Delegados de Crédito de cada comunidad tienen entre sus funciones:

- Son los encargados de tramitar las solicitudes y realizar un informe de cada una.
- Recaudan las cuotas que se abonen en la misma comunidad y las hacen llegar al Técnico.
- Convocan a los deudores en mora a reunión con el Gestor de Impagados.
- Cualesquiera otras funciones ejecutivas o por delegación de la Dirección o el Comité de Crédito a realizar en las mismas comunidades.

A parte de estas tres unidades internas el Fondo precisa de distintos servicios, como las capacitaciones a realizar por miembros de otros proyectos de ACNAS (Casa de la Salud, Oficina Jurídica de Atención a la Mujer, Grupo de Maestros de ACNAS) o Nicacoop, y de servicios externos como las capacitaciones agrícolas y ganaderas, evaluación externa, etcétera.

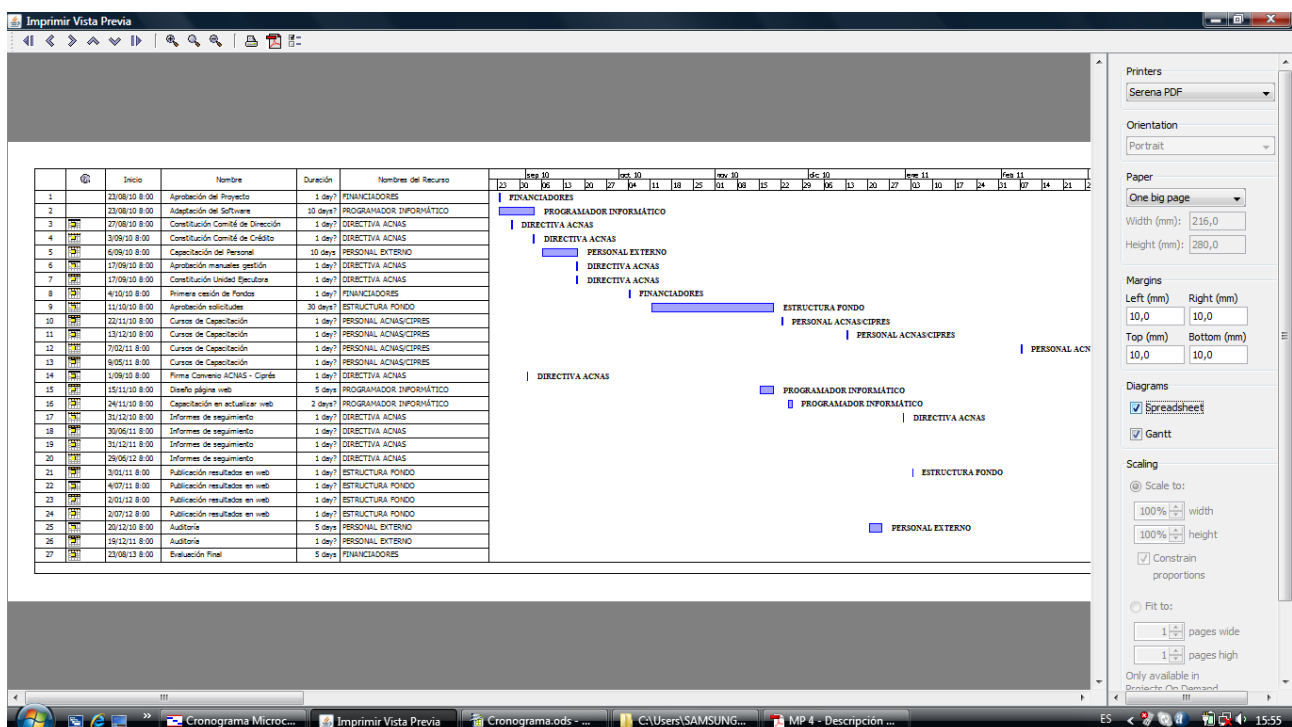


Ilustración 2: Cronograma y Diagrama de Gantt del Proyecto

Calendario de ejecución

Una vez aprobado el Proyecto el calendario de ejecución quedaría de la siguiente manera, usando un diagrama de Gantt²⁰, expuesto en la página anterior. No obstante debo aclarar que este calendario queda a expensas de la presentación efectiva para contar con fechas concretas.

Estimación de costes y plan de financiación

Son otros los miembros del equipo encargados de este apartado, puesto que los costes en el terreno difieren mucho de los costes que se generarían en España, sólo comentar que los costes imputables al Fondo son subvencionados por la ONGD impulsora durante el primer año y en los años sucesivos se cubren con el margen financiero de los microcréditos. Del resto de costes generados una parte es asumida por las ONGD participantes (formación del personal, infraestructuras físicas, materiales docentes, ordenadores, transporte, etcétera) mientras que otras van a cargo de la/s entidad/es financiadoras (Capitales del fondo, programadores informáticos, diseño de la web, evaluación, etcétera)

Monitoreo y evaluación

El seguimiento de la evolución de los fondos se realiza de manera interna, en un proceso aprobado por el Comité de Dirección y que forma parte del Manual de los Fondos, y sus resultados se ofrecen públicamente en la página web. Este seguimiento incluye tanto las condiciones financieras y de saneamiento del fondo como las condiciones sociales y los resultados esperados en términos de mejora de la educación, de la salud, etcétera. La evaluación es realizada por el/los organismo/s financiador/es de manera periódica y, al finalizar su participación en el proyecto se realiza una evaluación final conjuntamente por parte de éstos y la ONGD que lidera el proyecto.

²⁰ La versión completa se encuentra en los anexos, es un documento de OpenProj®, para el caso de que no se tenga el programa citado se adjunta una versión básica realizada con el Openoffice Calc®, compatible con Microsoft Excel®

7. FACTORES DE CALIDAD

Participación de los Beneficiarios y apropiación por parte de los Beneficiarios

Las directivas de las comunidades, que no son más que los miembros de las mismas que ejercen como líderes, son la base del sistema de gestión, con lo que se garantiza el máximo grado de participación y apropiación por parte de los beneficiarios. Los cursos de capacitación pre crédito están diseñados para fomentar el sentimiento de pertenencia al proyecto y de apropiación, mientras que los cursos agrícolas y ganaderos, los de género y los de educación, higiene y salud son participativos y se centran en las demandas e inquietudes de los beneficiarios, de modo que el proyecto lo construyen los miembros de las comunidades y la ONGD y la estructura del Fondo son herramientas puestas a su alcance para vehicular estos intereses.

Política de Apoyo

La política sectorial en lo referente a microcréditos es muy intensa, y el propio Gobierno de Nicaragua tiene sus fondos y proyectos como Usura Cero y el Bono Productivo. El proyecto es autosustentable por definición, no obstante el hecho de que se desarrollen políticas públicas en este campo y se garantice de este modo la continuación de los servicios del proyecto más allá de la financiación refuerza esta viabilidad.

Tecnologías apropiadas

Las tecnologías utilizadas por el Proyecto están específicamente diseñadas para el mismo y son accesibles a las capacidades locales en términos de funcionamiento y de mantenimiento. El Proyecto, que es una modalidad particular del sector financiero, no necesita de un gran despliegue tecnológico y, en este aspecto, se puede llevar a la práctica con sólo dos programas de software, dos computadoras y dos teléfonos.

Aspectos socioculturales

La escasa cultura financiera presente en las comunidades es debida a la ausencia absoluta de entidades operando en el municipio. Ni siquiera el centro urbano, que es el centro funcional y de servicios para más de cincuenta mil ciudadanos, cuenta con ninguna oficina ni entidad dedicada a

los servicios financieros. Podemos colegir, pues, que los cursos pre crédito son imprescindibles para el buen funcionamiento del sistema. Los mecanismos de participación previstos garantizan el acceso a la información y la posibilidad de participación de todos los miembros de las comunidades, y las condiciones no financieras buscan el cambio en aspectos socioculturales que suponen un lastre al desarrollo integral de las personas como las estructuras patriarcales y machistas, el escaso prestigio de la educación de los hijos o el individualismo excesivo.

Igualdad entre mujeres y hombres

El proyecto está centrado en la potenciación del papel de la mujer, tiene como condición la concesión de, al menos, el 80% de los microcréditos a mujeres, las directivas de las comunidades están compuestas muy mayoritariamente por mujeres (en una proporción de cinco a uno), las mujeres víctimas de violencia o en situación de riesgo de exclusión derivadas con informe favorable de la Oficina de Atención Jurídica a la Mujer tienen preferencia sobre cualquier otra solicitud en el acceso al capital y los cursos de género, dirigidos a las mujeres y a sus familiares, en particular a sus parejas e hijos mayores, garantizan una sensibilización adecuada en temas de igualdad entre hombres y mujeres. Todas estas características conjuntamente tienen una considerable incidencia en este campo.

Protección del medio ambiente

Los cursos de capacitación agrícola y ganadera tienen un perfil de sostenibilidad muy acusado, atendiendo a los problemas que tienen más influencia en el territorio, como la deforestación (quemadas y despales) y sus alternativas (agroforestería y silvopastoriles), la vulnerabilidad ambiental, el uso de insumos químicos potencialmente peligrosos para el medio, el tratamiento de los residuos, la gestión del agua, etcétera. El hecho de ser impartidos por la ONGD Ciprés garantiza los contenidos en este campo, así como en otros de interés como la soberanía alimentaria o el cooperativismo.

Capacidades institucionales y de gestión

La ONGD que lidera el proyecto tiene capacidad institucional para hacerlo, puesto que desde el 2004 cuenta con otros fondos de microcréditos y, en la actualidad, gestiona una cartera cercana al millón de córdobas. La asociación entre ACNAS y la cooperativa Nicacoop permite que

los beneficiarios abonen sus cuotas directamente en producto, lo cual supone una mayor capacidad de retorno para las comunidades, y una mejor adaptación del modelo de fondo a la realidad local. Otros proyectos que desarrolla ACNAS en el municipio garantizan que los cursos cuentan con formadores capacitados (médicos, abogada especialista en temas de género, técnicos agroganaderos y maestros), infraestructuras físicas (albergue, aulas de clase, oficinas, vehículos, material informático) y personal de gestión cualificado y con experiencia.

Sostenibilidad financiera y económica

Uno de los puntos más fuertes del proyecto es la viabilidad del mismo. Los capitales cedidos se devuelven con una tasa de interés que garantiza la reintegración del capital, cubre los costes de gestión, asume el aumento de la inflación y persigue la capitalización del fondo, de manera que, transcurridos unos años, el/los financiador/es se pueden retirar del mismo y este sigue creciendo y alcanzando a más beneficiarios. En un caso ideal el financiador podría recuperar incluso las cantidades financiadas, aunque para alcanzar el mismo nivel de impacto y mantener, a la vez, los tipos de interés bajos deben transcurrir muchos años y se deben cumplir las hipótesis enunciadas en el apartado correspondiente. Sería más conveniente trabajar, al menos en los primeros ejercicios, con capitales donados que permitan consolidar el fondo y alcanzar el punto de equilibrio a partir del cual éste pueda crecer de manera autónoma, asumiendo que existen una serie de costes fijos, de personal y materiales, que deben estar en consonancia con el volumen de los créditos y del margen financiero que generen. Respecto a los cursos, que en nuestro diseño no se han considerado imputables al fondo, la ONGD cuenta con las capacidades para impartirlos y forma parte de sus objetivos y estrategias, de modo que, en los primeros años se hará cargo del coste de los mismos. A partir de superado el punto de equilibrio financiero del proyecto, previsiblemente a medio plazo, el coste generado por los cursos debería también imputarse al fondo, aunque se sugiere la posibilidad de capacitar a los propios beneficiarios para ello y, de esta manera, permitir un mayor grado de participación y apropiación de los resultados por parte de las comunidades.

8. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	Lógica de la intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivo general	Ampliar el acceso al crédito de los ciudadanos de San Ramón, en mejores condiciones financieras y con criterios de mejoras sociales	IG1 - Tres meses después de iniciado el proyecto al menos 100 familias se han beneficiado IG2 - Dos años después del inicio al menos 300 familias se han beneficiado	FG1 - Contratos firmados y extractos bancarios FG2 - Contratos firmados, informes de auditoría y extractos bancarios	
Objetivo específico	OE1.- Establecer un sistema de fondos de microcréditos OE2.- Establecer condiciones no financieras que mejoren la situación de mujeres, educación y salud. OE3.- Crear los mecanismos necesarios para que el sistema sea eficiente, transparente y evaluable	IE1.1.- Tres meses después del inicio el 50% de los fondos están concedidos IE1.2.- Dos años después de iniciado el proyecto el fondo se ha capitalizado IE2.- Al año se han mejorado las condiciones en género, educación y salud IE3.- Desde 6 meses hasta el final del proyecto se mantiene actualizada la web	FE1.1 - Contratos firmados y extractos bancarios FE1.2 - Informes anuales del Fondo y Auditoría externa FE2 - Listados de asistencia del MINED, fotografías de las nuevas letrinas y encuestas a las mujeres beneficiarias	No se dan graves crisis monetarias en el país No se dan catástrofes ambientales ni pérdidas generalizadas de las cosechas
Resultados	A. Conseguido el capital inicial necesario para la constitución de los fondos. B. Establecida la estructura de dirección y definidas las responsabilidades de cada nivel. C. Establecido un sistema de gestión de los fondos eficiente con personal capacitado. D. Capacitados los usuarios en género E. Capacitados los usuarios en pre-crédito y gestión agrícola y ganadera. F. Capacitados los usuarios en educación, higiene y salud. G. Publicados los resultados por semestre y año	A. En el momento de empezar la ejecución los fondos cuentan con 300.000 Córdobas B. En el momento de empezar la ejecución los Comités de Dirección y Crédito y la Unidad ejecutora se han constituido y han aprobado su RRI con las funciones bien definidas C. Los programas se han realizado y el personal ha recibido la formación D. El 100% de los beneficiarios y al menos el 50% de sus familiares asisten a las cap. E. El 100% de los beneficiarios han recibido sus capacitaciones antes del capital F. Ha aumentado un 10% el número de letrinas, todos los hijos de los beneficiarios asisten a la escuela G. Semestralmente se publican los resultados en la página web y con informes a los financiadores	A. Documentos de los financiadores y extractos bancarios B. Actas de las reuniones y copia de los RRI firmadas y selladas por cada Comité y Unidad C. Copia de los programas depositados e informe de los capacitadores D. Listados de asistencia firmados e informe de los tutores y encuestas en las comunidades E. Listados de asistencia firmados e informe de los tutores F. Inspección visual (fotografías), facturas de los materiales y listados de asistencia oficiales del MINED G. Actualización de la web y copia de los informes	Las agencias de cooperación mantienen su apuesta por las iniciativas de microcréditos El Gobierno de Nicaragua continúa permitiendo estos instrumentos de cooperación cuasi financiera
Actividades	1. Aprobación del Proyecto por parte de las entidades financiadoras y cesión de los fondos necesarios 2. Constitución de los Comités de Dirección y Crédito 3. Diseño del CRM y adaptación del programa contable CONTASOL 4. Selección y Capacitación del personal encargado de la gestión de los fondos (contratados y voluntarios en las comunidades) 5. Realización de los manuales de procesos y aprobación por parte del Comité de Dirección 6. Talleres de capacitación en género 7. Talleres de capacitación precrédito 8. Talleres de capacitación en educación, higiene y salud 9. Aprobación del sistema de seguimiento y evaluación 10. Creación de la página web donde se informará con transparencia sobre la evolución de los fondos	RECURSOS	PRESUPUESTO	

9. CONCLUSIONES

El sistema de fondos de microcréditos actualmente implantado en ACNAS cuenta con fortalezas destacables, como la estructura de directivas en las comunidades y la posibilidad del pago en producto o en dinero, que dotan al modelo de solidez y flexibilidad, permiten un alto nivel de apropiación por parte de los beneficiarios y aumentan el capital social. Sin embargo es evidente que adolece de defectos importantes, sobre todo en el campo de la organización interna, el trabajo administrativo, la transparencia y los criterios de valoración a la hora de seleccionar unas solicitudes y no otras, lo cual, en algún ejercicio, ha supuesto incurrir en más fallidos de los aconsejables. Algunas de las cuestiones que deben mejorar son, sin ánimo de exhaustividad: el ajuste de los pagos a la capacidad de generar ingresos de los prestatarios, es decir, que no se establezca una cuota mensual que no se va a cumplir, cuando el beneficiario pagará el crédito íntegramente al vender la cosecha; la introducción del criterio de comunidad a la hora de seleccionar a los beneficiarios; la vinculación entre este proyecto y el de la Oficina de la Mujer, de manera que se generen sinergias entre ambos; la aprobación de un Estatuto del Fondo donde las funciones de cada nivel de gestión queden bien delimitadas; la constitución de un Comité de Crédito que se encargue de tomar las decisiones respecto a la política táctica del mismo, prioridades, beneficiarios, etcétera; la publicación anual de los resultados y los datos contables legalmente exigibles; el tratamiento de los fallidos de manera estructurada y sistemática; y cursos de capacitación al personal y a las directivas de las comunidades.

Además de estas mejoras, que, como se ve, son casi todas del ámbito organizacional, para cumplir con los objetivos no financieros del sistema de fondos se deberían establecer, al menos, otras tres novedades: por un lado la definición de obligaciones no financieras, como la asistencia de los niños a la escuela, la instalación y mantenimiento de letrinas, la obligación de recibir los cursos de capacitación y cualesquiera otras que ayuden a mejorar la situación de las comunidades en campos distintos al del acceso al crédito, y por otro, impartir cursos de capacitación pre-crédito, en gestión agro-ganadera, de género, y las otras propuestas del documento adjunto. Finalmente debería establecerse un porcentaje alto de mujeres beneficiarias, siempre por encima del 50%, de modo que se mejore la autonomía y la autoestima de estas mujeres a la vez que se mejoran también los índices de cumplimiento. De estas medidas depende que se esté ante un sistema de microcréditos o, simplemente, ante un proyecto que acerca los servicios financieros a personas excluidas del sistema. En este sentido es oportuno recordar que esta clase de fondos son un instrumento de cambio social de gran incidencia, que puede y debe trascender al simple acceso al crédito, entre otras cosas,

porque si no se ayuda a crear las condiciones que permitan que el crecimiento sea estable y duradero la incidencia a largo plazo y la misma viabilidad del sistema quedan comprometidas.

Estas conclusiones se han intentado hacer llegar en distintas reuniones a los gestores del fondo, y estos, de hecho, han tomado en cuenta algunas de ellas y, en estos momentos, se encuentran en el proceso de implantarlas, como la de añadir criterios de comunidad a la hora de priorizar las solicitudes. Otras, como la de vincular este proyecto con otros de la misma ONGD, como la Oficina de Atención Legal a la Mujer, también han sido bien recibidas y están estudiando de qué manera se pueden llevar a la práctica. De otras más se ha tomado nota y depende de la voluntad del Comité de Dirección que se implanten o no. En estas reuniones se ha insistido en la necesidad de mejorar la gestión interna y la transparencia del fondo, si se pretende continuar teniendo acceso a recursos de cooperación. La receptividad de los responsables ha sido alta y la comunicación ha sido fluida, permitiéndose en todo momento un acceso completo a la información y aclarando cualquier duda que se planteaba. Actualmente la relación entre XARXES y ACNAS debe pasar por la autorización explícita del presidente de XARXES y yo no tengo más contactos con la contraparte, así que depende de ellos que se insista o no en estas mejoras.

10. VALORACIÓN PERSONAL DEL TRABAJO REALIZADO

Una autoevaluación siempre es algo complicado, porque se puede incurrir en la autoindulgencia y seguro que se pasan por alto defectos y virtudes que desde fuera resultan evidentes. No obstante, y dado que la tutora de prácticas contará también con el informe del responsable de Xarxes, y además es un apartado obligado de la memoria, procedo: Tanto mis compañeros como yo hemos trabajado duro en cada proyecto. En mi caso el informe de seguimiento de los fondos resultó un trabajo tedioso, por cuanto había que bucear en datos de cientos de beneficiarios durante seis años y realizar una batería de análisis bastante extensa. Tanto los responsables del fondo como yo mismo quedamos satisfechos con el informe final, que ofrece información valiosa para mejorar la gestión en el futuro y conseguir mejores resultados que permitan llegar a más personas, confirma algunas de las hipótesis que nos planteábamos -como la de que las cuantías menores tienen mejores índices de retorno y que los créditos con objeto recurrente, que deben pedirse de nuevo al siguiente año también tienen buenos resultados- y también niega otras, que parecían obvias, como por ejemplo la de que los beneficiarios con cumplimientos anteriores obtengan mejores resultados que los nuevos, cosa que no ocurre.

En cuanto a la formulación del proyecto, el documento (casi) completo se halla recogido en esta memoria y la tutora se habrá podido hacer una idea sobre su calidad y el esfuerzo invertido. Lo cierto es que el ritmo de trabajo ha sido intenso y la formulación es, en mi opinión, muy completa. Esto no obsta para que sea mejorable y, seguro que a los ojos de un formulador profesional, resulte aún defectuosa. Sin duda con el tiempo y la práctica aprenderemos y mejoraremos en este campo que, obviamente, es fundamental para el desarrollo futuro de una profesión relacionada con el campo de la cooperación.

Decir que he aprendido mucho en esta práctica, porque al trabajar en una entidad tan pequeña, y con una comunicación tan cercana, he podido participar de diferentes fases del Enfoque del Marco Lógico: hemos identificado, hemos formulado, hemos participado un poco en la ejecución de algunos proyectos y, además, en mi caso, he realizado un informe de seguimiento, que entraría dentro de la fase de evaluación, por lo tanto, he podido tener una visión global y completa de todo el proceso de un proyecto de cooperación al desarrollo, eso sí, desde la óptica de la microcooperación. Esto tiene, además el valor añadido de la cercanía con los beneficiarios, que tienen rostro y con ellos y con los técnicos que trabajan en el terreno hemos podido tener largas charlas sobre los proyectos, las entidades participantes, las personas que se dedican a este trabajo y,

en general, cualquier cosa que nos resultara de interés. Por último la experiencia de vivir en las comunidades, con ellos, compartir por unos días su visión, aislados del mundo occidental, sin electricidad y cualquier otra comodidad a la que estamos acostumbrados en nuestras ciudades de origen y acogidos de una manera excepcional, nos permite tener una visión menos etnocéntrica y más respetuosa de su realidad, concienciarnos, más si cabe, en el papel central que deben jugar a la hora de diseñar y ejecutar cualquier proyecto, en fin, como en la canción de Pedro Guerra, *los excluidos, los rechazados, empobrecidos y desnutridos, algo dirán, dirán*. Haber estado allí, sin duda, nos ha hecho crecer más que como futuros profesionales o voluntarios de la cooperación como personas humanas.

En cuanto a las propuestas de mejora, por lo que respecta al trabajo realizado poco puedo decir. Un acceso a internet en el lugar de trabajo es de lo poco que se me ocurre que facilitaría la tarea a los que vengan en posteriores grupos. Respecto a la relación con el tutor de prácticas, que ha sido, en general, correcta, se puede demandar más participación en las decisiones, en particular, las que afectan directamente a la conciencia de cada uno. Pero hay que decir que tanto en la atención y acceso, como en las facilidades para realizar las tareas y en la organización y diseño de la estancia y los cursos de preparación la nota final que pondría es alta, con esa salvedad de una tendencia excesivamente autoritaria por momentos, a menudo en temas que trascienden a las prácticas. Seguro que esto tiene también que ver con que era la primera vez que Xarxes ofertaba plazas de prácticas y está condicionado por el ambiente que se vivía entre las direcciones de las dos contrapartes u otros motivos ajenos a la voluntad del tutor y los alumnos así que, en el futuro, si continúa la colaboración entre la UJI y la ONGD tarraconense, estoy seguro que se mejorarán estas cuestiones. Esto no deja de ser una valoración personal y como tal me expreso y hay que tomarla.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ◆ **Análisis del contexto de San Ramón (Nicaragua)**, M. Cuadrado, K. García de Latorre, R. Lanza, L. Menéndez y D. Madorrán, 2010. Adjunto en el anexo II. Diagnóstico territorial integral del municipio de San Ramón (Nicaragua)
- ◆ **UE - Country Strategic Paper :Nicaragua 2007 - 2013**, Comisión Europea 03.04.2007 (E/2007/479)
- ◆ **Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008 - 2011**. Aprobado mediante acuerdo del Consell de 28 de Diciembre de 2007 y publicado en el DOCV número 5673 de 4 de Enero de 2008.
- ◆ **Ley 6/2007 de Cooperació al Desenvolupament**, Aprobada mediante acuerdo del Parlament Autonomàic Valencià, publicada en el DOCV de 9 de febrero de 2007.
- ◆ **Plan Director de la Cooperación Española 2009 - 2012**, Gobierno de España, 1ª Edición: Diciembre 2009. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Subdirección General de Planificación, Políticas para el Desarrollo y Eficacia de la Ayuda.
- ◆ **Documento Estrategia País 2005 - 2008 Nicaragua**, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España.
- ◆ **Manual Gestión del Ciclo del Proyecto**, Comisión Europea, Marzo de 2001.
- ◆ **Los micropréstamos como instrumento de desarrollo en el Sur**, José-Vidal García Alonso, CIDEAL - Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD), Madrid, 2004.
- ◆ **IV Informe sobre Desarrollo humano de Nicaragua, 2008**, Gobierno de Nicaragua y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2008.
- ◆ **Plan Director de la Cooperación Española 2009 - 2012**, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Gobierno de España, 2009.
- ◆ **La dirección estratégica de la empresa**, Menguzzato M. y Renau, J.J. Ed. Ariel, 1991.