



# La Práctica de la Transparencia en la Sociedad Civil Nicaragüense

## La Experiencia de La Cuculmecca



**Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local (RNDDL)**

**Investigador Principal y redacción final:** Dr. Luis Serra Vázquez

**Diseño y Diagramación:** Ana María Riguero Baltodano

**Impresión:** Ediciones Restauración

500 ejemplares  
Junio 2010

Este documento está orientado a visibilizar el impacto de la sociedad civil Nicaragüense. Se autoriza su reproducción total o parcial, sólo le pedimos que cite la fuente en reconocimiento al esfuerzo de sus autores. En caso de reproducción total le solicitamos nos envíe un ejemplar a la dirección física de la Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local.

Bolonia. Mansión Teodolinda, 2 cuadras y 25 vrs. abajo. Casa No. 908. Managua, Nicaragua.

Telefax: (505) 2664174 / 25453563  
[www.redlocalnicaragua.org](http://www.redlocalnicaragua.org)  
e - mail: [comunicación@redlocalnicaragua.org](mailto:comunicación@redlocalnicaragua.org)

# Índice de Contenidos

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

<b>Capítulo I Marco de Referencia.....</b>	<b>7</b>
--	----------

1. El Índice de Sociedad Civil.....	8
2. Los Estudios de Casos.....	9
3. El Objetivo y la Metodología Utilizada.....	11
4. El Concepto de Transparencia.....	13

<b>Capítulo II Perfil de La Cuculmecca.....</b>	<b>15</b>
---	-----------

1. Los Antecedentes.....	16
2. La Misión y la Visión.....	17
3. Los Programas.....	18
4. La Organización Interna.....	19
5. Los Recursos.....	22

<b>Capítulo III Los Valores Éticos en La Cuculmecca.....</b>	<b>23</b>
--	-----------

1. Los Valores Priorizados.....	24
2. La Concepción de Transparencia.....	26
3. La Transmisión de Valores.....	28
4. Los Factores Impulsores.....	30

**Capítulo IV La Práctica de la Transparencia en La Cuculmeca. . . . . 33**

- 1. La Información Pública de la Gestión. . . . . 34
- 2. La Implementación de Proyectos de Desarrollo. . . . . 35
- 3. El Monitoreo y la Evaluación del Desempeño. . . . . 38

**Capítulo V Valoración de la Experiencia . . . . . 40**

- 1. Los Logros Alcanzados. . . . . 41
- 2. Las Dificultades Encontradas. . . . . 43
- 3. Las Lecciones Aprendidas. . . . . 45
- 4. Los Retos a Futuro. . . . . 47

**Conclusiones. . . . . 49**

**Anexos**

- 1. Siglas Utilizadas . . . . . 52
- 2. Personas Entrevistadas . . . . . 54
- 3. Fuentes Bibliográficas. . . . . 55





# Introducción



**E**n este estudio de casos sobre la experiencia la Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmeca” en materia de transparencia, es parte de un proyecto mayor de investigación participativa llamado Índice de la Sociedad Civil (ISC) que promueve en 53 países del mundo la Alianza Mundial por la Participación Ciudadana CIVICUS, y que ejecuta en nuestro país la Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local, (RNDDL). El objetivo de este estudio es promover el conocimiento público de las características y el impacto que ha logrado la Sociedad Civil Nicaragüense a fin de fortalecer su articulación y su aporte al desarrollo humano y a la democratización del país.

Un componente del Índice de la Sociedad Civil es la realización de estudios de casos que sirven para profundizar el conocimiento de procesos relevantes que impulsa la Sociedad Civil. El objetivo específico de este estudio de caso es conocer la experiencia de la Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmeca” en materia de transparencia y rendición de cuentas a fin de identificar buenas prácticas y lecciones que ayuden a otras organizaciones de sociedad civil.

El primer capítulo aborda el marco de referencia del estudio de La Cuculmeca, se presenta el Índice de Sociedad Civil en Nicaragua (ISC) dentro del cual se enmarca este estudio de caso sobre la transparencia en la Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmeca”. También exponemos brevemente los objetivos y la metodología empleada en este estudio, al igual que una conceptualización básica de la transparencia.

El segundo capítulo presenta una descripción sintética de las principales características de La Cuculmeca, es decir los antecedentes históricos, la visión y la misión, los principios y valores, las áreas de acción, las instancias organizativas y los resultados más importantes.

El tercer capítulo aborda los valores éticos priorizados por La Cuculmeca, y en particular las concepciones compartidas sobre la transparencia. También exponemos las formas de transmisión de esos valores y los principales factores que los han impulsado para alcanzar el nivel de apropiación que existe actualmente entre su personal, sus socios y los actores participantes en su labor educativa.

En el cuarto capítulo se presentan las prácticas de transparencia más relevantes que ha implementado La Cuculmeca, incluyendo la información a múltiples actores sobre su gestión, la consulta y ejecución participativa de proyectos de desarrollo, el monitoreo y la evaluación de su labor y de su personal.

En el quinto capítulo se realiza una valoración sobre los logros alcanzados por La Cuculmecca gracias a la práctica de sus valores éticos y por otro lado, se identifican las dificultades encontradas en la promoción de la transparencia. Por último se recogen las lecciones aprendidas por los protagonistas de esta experiencia y algunos retos a futuro para consolidarla.

Agradecemos a todas las personas y organizaciones que nos brindaron información, al Lic. Oscar Herrera por las entrevistas realizadas y a las agencias Alboam, Forum Syd y NDI por su generosa cooperación con este breve estudio que no pretende ser una sistematización o una evaluación del tema, sino un modesto aporte sobre las buenas prácticas de transparencia en organizaciones civiles como La Cuculmecca.



# Capítulo I

## Marco de Referencia



**E**n este capítulo presentamos el estudio del Índice de Sociedad Civil en Nicaragua (ISC) dentro del cual se enmarca este estudio de caso sobre la transparencia en la Asociación La Cuculmecha. También exponemos brevemente los objetivos y la metodología empleada en este estudio, al igual que una conceptualización básica de la transparencia.

## 1. El Índice de Sociedad Civil en Nicaragua

El Estudio de Caso sobre La Cuculmecha es parte integral del programa del *Índice Cívico de la Sociedad Civil* (ISC), se trata de un proyecto de investigación-acción-participativa que impulsa la Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local, (R.N.D.D.L.) con la asesoría de la Alianza Internacional CIVICUS. Este mismo estudio se está realizando paralelamente en 53 países del mundo a fin de poder comparar la situación de la sociedad civil y contribuir a su fortalecimiento.

El objetivo general del Índice de la Sociedad Civil en Nicaragua es *“Promover el conocimiento público de las características y el impacto que ha logrado la Sociedad Civil nicaragüense a fin de fortalecer su articulación y su aporte al desarrollo humano y a la democratización del país”*.

Los objetivos específicos que se plantea el ISC son los siguientes:

- Identificar el nivel organizativo de la Sociedad Civil a fin de superar sus limitantes y potenciar sus fortalezas.
- Determinar los valores éticos y el compromiso ciudadano que impulsa la Sociedad Civil a fin de fortalecer su labor de construcción de una ciudadanía democrática y multicultural.
- Analizar los resultados e impactos logrados por la Sociedad Civil en las distintas dimensiones de su quehacer a fin de relevar su contribución al desarrollo y la democracia del país.
- Elaborar una agenda para el fortalecimiento de la sociedad civil, tanto a nivel interno como en su articulación con otros sectores del país y de la región.

El proyecto contempla el estudio de cinco dimensiones, que luego se dividen en 27 sub dimensiones y 65 indicadores conforme la metodología probada por CIVICUS a nivel internacional:



- **Compromiso Cívico:** La manera en la que los individuos se comprometen en iniciativas sociales y ciudadanas
  - **Nivel de Organización:** El grado de institucionalización que caracteriza a las organizaciones de la Sociedad Civil
  - **Práctica de Valores:** Los valores fundamentales que promueve la Sociedad Civil en su quehacer a través de distintas acciones
- Resultados e Impacto:** Los logros alcanzados por la Sociedad Civil en sus ámbitos de intervención cultural, económica, política y social.

**Contexto Nacional:** Las condiciones culturales, políticas y socioeconómicas dentro de las cuales una Sociedad Civil funciona.

La investigación comenzó en Nicaragua a inicios del año 2009 y se prevé finalizar a mediados del 2010. Las principales actividades realizadas han sido el levantamiento de un registro de estudios sobre la Sociedad Civil nicaragüense, la conformación de un Consejo Asesor de carácter interinstitucional, la ejecución de una encuesta a 141 Organizaciones Civiles de distinto tipo y territorio, una encuesta a una muestra aleatoria y representativa a nivel nacional de 630 personas y un sondeo a 31 funcionarios y expertos en la temática. Los resultados serán discutidos en grupos focales y en un taller nacional, se prevé una difusión amplia y se contempla la elaboración de una agenda para el fortalecimiento de la Sociedad Civil en Nicaragua

## 2. Los Estudios de Casos

Un componente cualitativo del Índice de la Sociedad Civil es la realización de estudios de casos que sirven para profundizar el conocimiento de procesos relevantes que impulsa la Sociedad Civil en las cinco dimensiones antes mencionadas. Los estudios de caso permiten complementar la información cuantitativa producida por las encuestas realizadas. En particular, nos interesa poder documentar y divulgar una experiencia valiosa desarrollada por la Sociedad Civil en los últimos años, que permita valorar sus aportes y extraer lecciones que faciliten otros procesos de desarrollo humano.

Un estudio de caso ha sido definido por Robert Yin como: *“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (...) Un estudio de caso se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben*



converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos” (Yin 1994 p. 11). Los estudios de casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo.

Lo distintivo de un estudio de caso es la elección de un objeto determinado que interesa conocer de forma integral utilizando diversos métodos y técnicas, como señala Alberto Marradi *“Cualquier unidad de análisis puede convertirse en ese objeto o “caso”, una persona, una institución, un programa, una comunidad, etc. El objeto se puede abordar desde diferentes métodos y con diversas técnicas de recolección de datos y análisis.”* (Marradi 2007 p. 238)

En la selección de los estudios de casos tuvimos en cuenta las 5 dimensiones del Índice de Sociedad Civil: compromiso cívico, nivel de organización, práctica de valores, impacto social y contexto nacional, y también incluimos otras condiciones:

- Interés de los actores y disposición a colaborar con el estudio
- Un caso que no ha sido estudiado y divulgado previamente
- Una experiencia donde la sociedad civil ha jugado un rol protagónico
- Un caso que pueda arrojar lecciones válidas para otras organizaciones y zonas.
- Accesibilidad de fuentes de información escrita y oral

Los casos escogidos luego de un proceso de consultas, investigación y acuerdos con las organizaciones protagonistas de la experiencia son los siguientes en las 5 dimensiones:

- **Compromiso Cívico:** La experiencia de voluntariado en salud comunitaria que ha promovido la Asociación de Promotores de Salud de Nueva Guinea
- **Nivel de Organización:** El proceso de fortalecimiento organizativo de la Red de Mujeres contra la Violencia.
- **Práctica de Valores:** La experiencia de transparencia desarrollada por la Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmecha”
- **Resultados e Impactos:** La incidencia en políticas ambientales realizada por el Centro Humboldt.



**Entorno:** La experiencia de concertación entre sociedad civil, estado y empresa privada desarrollada por el Comité de Desarrollo Municipal de Kukra Hill.

### 3. Objetivo y Metodología Utilizada

El objetivo específico de este estudio de caso es conocer la experiencia de la Asociación La Cuculmecca en materia de transparencia y rendición de cuentas a fin de identificar buenas prácticas y lecciones que ayuden a otras organizaciones de sociedad civil. Es un estudio de tipo cualitativo, descriptivo y propositivo.

La metodología utilizada contempla los pasos comunes en muchas investigaciones:

- a. Diseño del estudio
- b. Recolección de información
- c. Procesamiento y análisis de datos
- d. Elaboración del informe borrador
- e. Devolución y retroalimentación.
- f. Informe final

Las preguntas que han guiado este breve estudio las hemos agrupado en 4 secciones:

#### a) Valores Priorizados:

¿Cuáles han sido los valores éticos priorizados en el trabajo de La Cuculmecca, tanto a nivel interno como externo? ¿Esos valores están incluidos en los estatutos, reglamentos y políticas? ¿De qué forma se ha tratado de transmitir e inculcar estos valores? ¿Hasta qué punto las personas se han apropiado de estos valores? ¿Qué resultados se han alcanzado gracias a la práctica de esos valores éticos?.



## **b) Teoría y Práctica de la Transparencia**

¿Cómo define este concepto? ¿De qué forma La Cuculmecca ha informado o consultado sus propuestas de planes de trabajo y con quienes? ¿Cómo y a quienes han informado sobre la ejecución de sus proyectos y programas? ¿Que mecanismos se utilizan para el monitoreo y evaluación de la ejecución de planes y normas?

## **c) Resultados de la Transparencia**

¿Cuáles han sido los resultados de las prácticas realizadas con los distintos actores? ¿Ha existido una retroalimentación de los actores locales que ha permitido mejorar los planes y las decisiones? ¿Qué dificultades han enfrentado en la promoción de la transparencia y como las han enfrentado?

## **d) Valoración y Lecciones**

¿Cuáles han sido los principales factores que han contribuido al desarrollo de la transparencia en La Cuculmecca? ¿Qué lecciones han aprendido de su experiencia que puedan ser útiles para otras organizaciones civiles? ¿Qué sugerencias tienen para fortalecer la transparencia en La Cuculmecca?

En el estudio de caso de La Cuculmecca hemos recogido información de fuentes documentales, por ejemplo sus Planes Estratégicos, Estatutos y Reglamento, Manuales Administrativos, Informes y evaluaciones (Anexo 3). La información personal se adquirió mediante la grabación de entrevistas dirigida a una muestra de informantes del personal y directivos de La Cuculmecca, también a líderes de organizaciones comunitarias de Jinotega (Anexo 2). Así mismo hemos observado directamente algunas actividades y prácticas de los actores, sus relaciones personales y el ambiente donde interactúan.

Queremos aclarar que este estudio de caso sólo aborda un aspecto del amplio quehacer de La Cuculmecca, no es una evaluación de su desempeño ni una sistematización del proceso, sino un modesto estudio enfocado al tema de la transparencia tratando de identificar las buenas prácticas, concepciones y valores que ha promovido exitosamente La Cuculmecca y que pueden ser útiles para otras organizaciones civiles.



## 4. El Concepto de Transparencia

La transparencia se entiende como un valor ético que significa la apertura de una organización o persona a brindar información clara y completa sobre sus planes, actividades, recursos y finanzas.

Un enfoque usual de la rendición de cuentas es solo informar del aspecto financiero (ingresos y gastos) y el cumplimiento de las obligaciones legales con instituciones públicas o de cooperación. Una visión más amplia plantea la adopción de una cultura de transparencia de la entidad haciendo una rendición de cuentas amplia y continuada, tanto a nivel interno como externo, a fin de facilitar el compromiso y contribuir a la sostenibilidad de la organización. Se trata de organizaciones transparentes que rinden cuentas a la sociedad del impacto que tienen sus actuaciones, sus actividades, de cómo ayudan a mejorar la sociedad, su compromiso con su misión.

El concepto de transparencia implica una serie de subtemas y de buenas prácticas, tales como los códigos éticos, las normas de control, el monitoreo y evaluación del desempeño, la información y consulta de sus planes. Como plantea Vidal, una organización se puede plantear una cultura de transparencia en su funcionamiento cuando está segura de su comportamiento, de su calidad de actuación y de la manera en que funciona (Vidal 2007).

La perspectiva más difundida de la transparencia abarca dos dimensiones: el aspecto contable financiero del uso de recursos y la dimensión del cumplimiento de los objetivos. En ambos casos, se recomienda que la información sea integral, clara y oportuna, tratando de diferenciar las distintas audiencias o actores (junta directiva, estado, donantes, población, aliados, etc.). Según explica Anabel Cruz, se trata de dar a conocer lo que hacemos, como lo hacemos y con quien, cuanto gastamos y que resultados logramos (Cruz y Pousadela 2008).

Se pueden distinguir tres niveles en la información cualitativa de su labor y la rendición de cuentas de sus finanzas, que puede realizar una organización civil:

- **hacia arriba:** es decir a los donantes y el estado,
- **hacia abajo:** hacia las comunidades y grupos que la organización atiende,
- **horizontal:** a otras organizaciones e instituciones municipales, personal contratado y voluntario, socios de la organización.

En general, las organizaciones civiles de América Latina han atendido prioritariamente el primer nivel de rendición de cuentas (“hacia arriba”) y en menor medida los otros dos niveles (“horizontal y hacia abajo”), según muestran diversos estudios realizados que plantean el reto de fortalecer las capacidades de las OC en materia de transparencia y ampliar los interlocutores a nivel horizontal y con las comunidades. (Cruz y Pousadela 2008)

El presente estudio sobre las prácticas de transparencia de La Cuculmeca trata de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones civiles y su legitimidad en un contexto de demandas crecientes, como lo expresa el Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay: *“La transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en desafíos ineludibles para las organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo. Ya no alcanza con argüir causas nobles, sino que cada vez más el resto de la sociedad y distintos sectores exigen que la sociedad civil de cuenta de sus recursos, de su trabajo, de sus actividades e impacto y ello se convierte en una nueva fuente de la legitimidad de las propias organizaciones.”* (Instituto de Comunicación y Desarrollo 2009)

Diversos estudios muestran que las organizaciones civiles que asumen la transparencia como un compromiso ético en sus políticas y sus actividades, han adquirido una amplia legitimidad entre la población y las instituciones locales lo que facilita la construcción de alianzas y la implementación participativa de intervenciones sociales eficaces.



## Capítulo II

# Perfil de la Asociación La Cuculmecca



**E**n este capítulo presentamos una descripción breve de las principales características de la Asociación La Cuculmeca, es decir sus antecedentes históricos, la visión y la misión, los principios y valores, las áreas de acción, las instancias organizativas y los resultados más importantes alcanzados en dos décadas de labor.

## 1. Antecedentes Históricos

La Asociación de Educación y Comunicación “La Cuculmeca” es una organización civil sin fines de lucro creada en 1990 para el desarrollo de programas de educación de adultos con énfasis en agricultura sostenible en una primera etapa. En estas dos décadas La Cuculmeca ha ampliado su radio de acción y diversificado sus programas adquiriendo una gran experiencia, reconocimiento y resultados en los ámbitos de educación, comunicación y desarrollo de proyectos ambientales y agroecológicos.

En situaciones de emergencia, como fue el impacto del Huracán Mitch en nuestro país, La Cuculmeca colaboró activamente en la atención directa a unos 20,000 damnificados del Depto. de Jinotega. También se ha ido ampliando el ámbito geográfico de sus acciones a partir de los procesos de incidencia por el derecho de acceso y la no privatización del agua, a partir de los cuales se han planteado propuestas de políticas nacionales como el proyecto de la Ley General de Aguas y la facilitación en la consulta del anteproyecto de Ley de Comités de Agua Potable y Saneamiento en 13 distritos rurales de Jinotega.

A partir del 2006, La Cuculmeca ha implementado un proyecto de Gestión Educativa en el municipio de Jinotega y también en el municipio de Matagalpa en coordinación con actores locales. Desde el 2008 ha ejecutado un proyecto de Seguridad y Soberanía Alimentaria en el municipio de Jinotega y algunos municipios de los Deptos. de Estelí y Managua, así mismo implementa un proyecto de promoción del turismo rural en algunos municipios de los Deptos. de Madriz y Nueva Segovia.

En los últimos 8 años, La Cuculmeca ha contribuido a fortalecer las instancias de participación comunitaria y el rol de la sociedad civil en los Comités de Desarrollo Municipal de La Concordia, El Cuá, Bocay, Pantasma, San Rafael del Norte y Jinotega. También ha incidido en políticas públicas locales mediante propuestas introducidas en los Planes Estratégicos Municipales y Planes de Inversión Municipal en las áreas de seguridad alimentaria, educación técnica, medio ambiente y participación ciudadana.



Entre los factores que han impulsado el desarrollo de La Cuculmeca se destacan:

- Las relaciones de largo plazo construidas con los grupos, comunidades y territorios, así como la horizontalidad en las relaciones interpersonales.
- La experiencia y permanencia en sus ejes de trabajo: agro ecología, educación y participación ciudadana.
- La calidad de las acciones realizadas y valoradas como eficientes y creativas.
- El prestigio y legitimidad institucional fundamentada en sus valores éticos y en el impacto alcanzado.

## 2. Misión, Visión y Objetivos

### a) Misión:

La Cuculmeca es una asociación de educación y comunicación que facilita e incide en la gestión sostenible del medio ambiente y en la participación de las comunidades en su propio desarrollo. (*Plan Estratégico 2010-2020*)

### b) Visión al 2020:

- La visión de la gente y del ambiente es lograr que las familias generen cambios para el desarrollo humano sostenible.
- La visión de La Cuculmeca como una organización referente de experiencias exitosas, implementadas a nivel local y nacional.

### c) Objetivos Generales<sup>1</sup>:

1. Contribuir a una mayor participación y responsabilidad ciudadana de los grupos meta en los espacios organizativos de sus comunidades.
2. Desarrollar programas de educación y capacitación a los grupos meta con un enfoque de desarrollo sostenible, equidad de género y generacional.

<sup>1</sup> Se han resumido los objetivos institucionales planteados en los estatutos.

3. Desarrollar programas de habilitación y calificación técnica para adolescentes, jóvenes y personas adultas.
4. Contribuir a la conservación, protección y recuperación del medio ambiente, la biodiversidad y los recursos naturales.
5. Promover el rescate de la cultura nacional y la medicina natural.
6. Brindar servicios de capacitación, asesoría, consultoría e investigación.

El amplio quehacer de La Cuculmecca ha estado distribuido en tres ejes temáticos dentro de los cuales se implementaron diversos proyectos y acciones conforme sus objetivos, las demandas de la población y la disponibilidad de recursos. A fines del 2009 se estaban ejecutando 28 proyectos en los 3 ejes temáticos con la participación de actores locales de 17 Municipios ubicados en los Departamentos de Jinotega, Estelí, Madriz, Managua, Matagalpa y Nueva Segovia.

### 3. Ejes Temáticos

El Plan Estratégico 2004-2008 de La Cuculmecca establecía tres ejes temáticos básicos donde se insertan los proyectos y las acciones de desarrollo:

#### Medio Ambiente

Este eje temático ha planteado el objetivo que las familias participantes produzcan, consuman y comercialicen alimentos sanos haciendo uso racional y sostenible del medio ambiente y los recursos naturales. En los últimos años se han ejecutado 13 proyectos que han beneficiado a 2,395 familias que habitaban en 141 comunidades de 17 municipios. Los participantes locales son productores, cooperativas, pequeñas empresas de turismo rural, gobiernos municipales. Las acciones han incluido la promoción del turismo rural, planificación de fincas y diversificación de cultivos, información y asistencia en comercialización, gestión de recursos naturales y de agua potable, seguridad alimentaria, fortalecimiento organizacional.



## Educación

El objetivo de este eje temático ha sido mejorar el acceso a una educación formal y no formal, de calidad y pertinentes para los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y personas adultas de los territorios atendidos por La Cuculmeca. En 2009 se estaban implementando 6 proyectos que beneficiaban a 7,645 niños/as, adolescentes y jóvenes de ambos sexos, en un total de 106 comunidades de 4 municipios del país. Además participaban los maestras/os, padres y madres, y las comisiones sectoriales de educación. Los proyectos planteaban mejorar el acceso y la retención escolar, brindar educación técnica para facilitar salidas ocupacionales, fortalecer las capacidades de los centros educativos y la coordinación interinstitucional en el sector educativo.

## Participación Ciudadana

Este eje temático ha planteado el objetivo que las organizaciones comunitarias fortalezcan sus capacidades para diagnosticar problemas locales, elaborar propuestas y gestionarlas ante los tomadores de decisiones. En este programa se ejecutaron en 2009 cuatro proyectos en los temas de participación ciudadana, municipalismo, fortalecimiento organizacional, auditoría social, equidad de género e incidencia en políticas públicas. Los beneficiarios/as han sido las Asociaciones de Pobladores, Cooperativas, Organizaciones civiles (Ej. Comités de Agua), Líderes y lideresas comunitarias, Instancias de concertación municipales y departamentales, funcionarios y técnicos de las Alcaldías Municipales. En total sumaban 2,331 participantes de 6 municipios del departamento de Jinotega.

## 4. Organización Interna

La Cuculmeca es una Asociación sin fines de lucro con personería jurídica otorgada por la Asamblea Nacional conforme la ley 147-91 y está compuesta por 17 asociados (8 mujeres y 9 hombres). La Asamblea de asociados es la máxima autoridad de la organización, ella elige la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva y aprueba los planes de trabajo y las normativas que regulan el funcionamiento de la Asociación. La Asamblea se reúne dos veces al año de forma ordinaria y toma sus decisiones por consenso, o por votación de mayoría simple, salvo cuestiones trascendentales que requieren dos tercios de votos.



La Junta Directiva tiene a su cargo la administración general de la asociación, está compuesta por seis miembros electos por dos años y se reúne mensualmente, sus miembros actuales son:

Presidenta:	Nereyda Victoria González Soto
Vice- Presidente:	Justo Ángel Tórréz
Tesorera:	Leonor Rodríguez
Secretaria:	Rita Dorothea Muckenhirn
Fiscal:	José Iván Urbina
Vocal:	Martha Lorena Chavarría

La Secretaría Ejecutiva es el órgano gerencial de La Cuculmeca que implementa los acuerdos de la Asamblea y las orientaciones de la Junta Directiva, ejecuta los planes y proyectos, dirige los recursos humanos, la administración y las finanzas de la institución. Luego de un diagnóstico organizacional se acordó una reorganización de la estructura interna en 2009 quedando distribuido el quehacer de La Cuculmeca en tres Direcciones: Desarrollo Estratégico, Gestión del Conocimiento, Personal y Finanzas (Ver Organigrama)

Paralelamente a la ampliación de actividades y de personal, La Cuculmeca ha desarrollado una serie de normativas para regular su funcionamiento conforme sus principios y valores, además de los Estatutos hay que mencionar los siguientes:

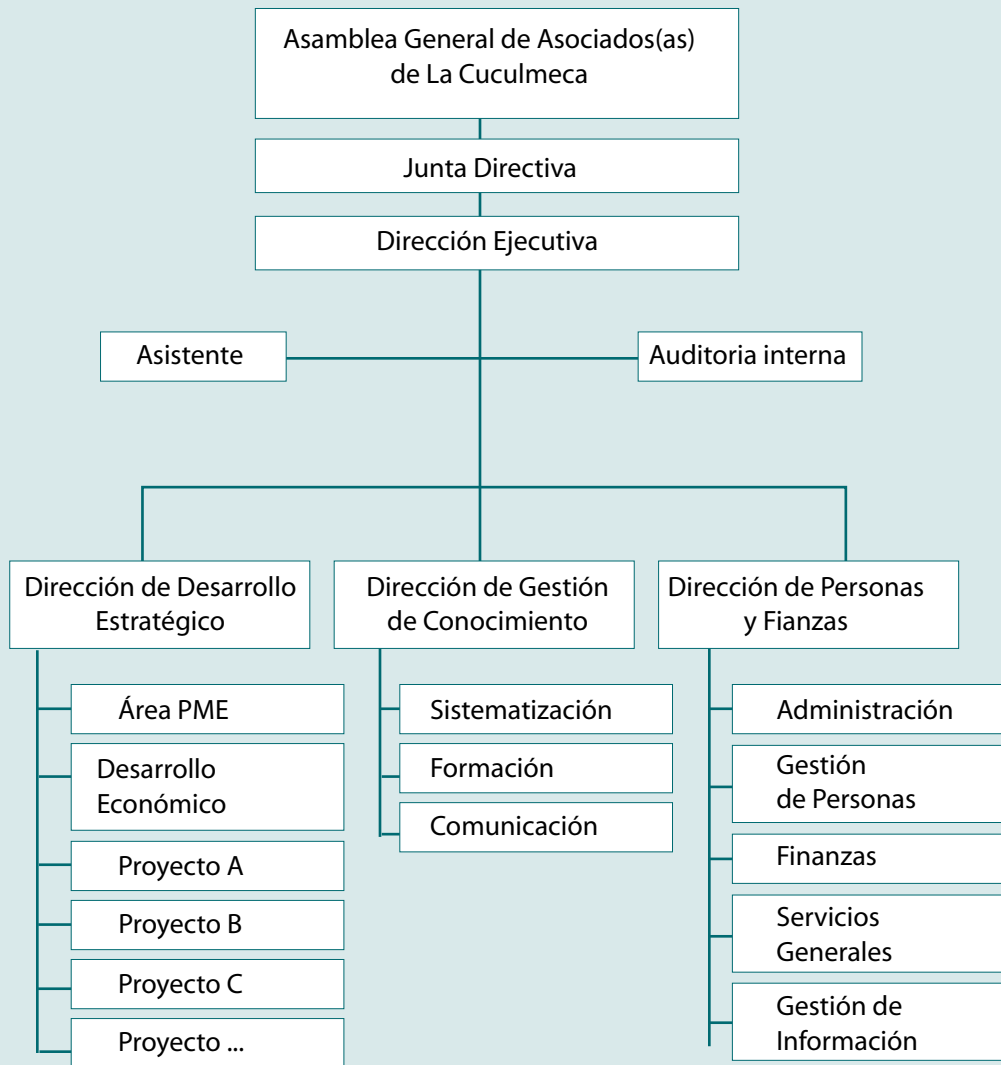
- Reglamento Interno de la Asociación (1998)
- Manual de Contabilidad (1999)<sup>2</sup>
- Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativo-Financieros<sup>3</sup> (2009)
- Nuestra Política de Inversión para el Desarrollo. Cómo manejar y transferir recursos a los grupos meta. Políticas, Normas y Procedimientos (2005)
- Política Salarial (2005)
- Política de Evaluación del Desempeño (2005)
- Sistema General de Planificación, Monitoreo y Evaluación (2008)
- Manual de Transporte (2009)

<sup>2</sup> Mejorada e integrada en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativo Financieros.

<sup>3</sup> Actualmente en proceso de validación y ajuste.



## Organigrama de la Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"



En el organigrama recientemente reestructurado en el marco del proceso de planificación estratégica para el período 2010 a 2020, se institucionalizó además del Área de Planificación Monitoreo y Evaluación que se había implementado a partir del 2007, la Auditoría Interna.

Se distribuyeron funciones de gerencia técnica y administrativa – financiera de la Dirección Ejecutiva hacia las nuevas Direcciones y a los respectivos Responsables de Proyectos y de Áreas. Se descentralizó el Área de Administración en 5 áreas bajo la Dirección de Personas y Finanzas.

## 5. Recursos Humanos y Financieros

La Cuculmecha contaba a fines del 2009 con un equipo multidisciplinario de 122 personas (69 mujeres y 53 hombres) que se han caracterizado por su capacidad, disposición y calidad en el trabajo con enfoque de género. Hay que destacar que los facilitadores de los proyectos permanecen en los territorios asignados lo que implica mayor acercamiento con los grupos meta y más eficiencia en el trabajo.

En cuanto a infraestructura, La Cuculmecha cuenta con oficinas y un centro educativo en la ciudad de Jinotega, además tiene oficinas en La Concordia y Santa Rosa del Cua.

El presupuesto institucional ejecutado durante los 5 años del Plan Estratégico 2004 – 2008 fue de U\$ 5,514,906 creciendo paulatinamente de U\$ 816,276 en el 2004 hasta llegar a U\$ 1,762,777 en el 2008 para un promedio anual de un poco más de un millón de dólares U\$ 1,102,981. El presupuesto de este periodo estuvo distribuido de la siguiente manera:

● Medio Ambiente y Agro ecología:	U\$ 2,898,951.49
● Turismo Sostenible:	U\$ 138,769.74
● Programa Educación:	U\$ 1,728,237.29
● Programa Participación Ciudadana e Incidencia:	U\$ 748,948.30

Los porcentajes para administración, monitoreo, evaluación, fortalecimiento institucional y cargos directivos han oscilado según los lineamientos de los organismos de cooperación entre 0 y 15 % del presupuesto total.

## Capítulo III

# La Promoción de Valores Éticos en La Cukulmecca



Se promueve la ayuda mutua

**E**n este capítulo abordamos los valores éticos priorizados por la Asociación La Cuculmeca, en particular la concepción compartida sobre la transparencia. También exponemos las formas de transmisión de esos valores y los principales factores que los han impulsado para alcanzar el nivel de apropiación que existe actualmente entre su personal, sus socios y los actores participantes en su labor educativa.

## 1. Los Valores Éticos que Promueve La Cuculmeca

Los valores éticos que ha adoptado La Cuculmeca explícitamente en sus políticas institucionales se han clasificado en el Plan Estratégico 2010-2020 en valores finales y valores operativos:

**A.- Los Valores Finales** apuntan a construir la visión que La Cuculmeca plantea para la sociedad y para su organización.

● **La visión global y de futuro:** Se trata de ver la realidad con un enfoque sistémico donde lo local se vincula a lo nacional y global, lo que hacemos aquí mismo afecta a todos los demás elementos y actores en nuestro entorno. También significa comprender que lo que hacemos hoy afectará en un futuro a la población y al medio ambiente.

● **El respeto al medio ambiente:** Implica manejar, proteger, conservar y gestionar de manera sostenible los recursos naturales y la biodiversidad para nosotros(as) y las futuras generaciones. Este valor es especialmente importante porque de su puesta en práctica depende la sobrevivencia de la humanidad.

● **El respeto a los derechos humanos:** Se deben respetar los derechos de las personas a la educación, el agua, la alimentación, la participación, la equidad de género y generacional, la justicia social y un medio ambiente saludable y gestionado de manera sostenible. En especial La Cuculmeca promueve los derechos y el empoderamiento de los grupos más vulnerables como son la niñez, las y los adolescentes y las mujeres.



**B.- Los valores operativos** son los que guían la actuación cotidiana del equipo de La Cuculmeca, las relaciones interpersonales y las cualidades necesarias para alcanzar las metas propuestas.

- **La honestidad y transparencia** Implican aspectos medulares como:
  - la calidad, claridad y eficiencia en el desarrollo de nuestras acciones
  - la gestión de personas, tiempo, materiales y finanzas
  - la rendición de cuentas y el acceso a la información
  - la construcción y cuidado de relaciones de confianza
  - compartir las lecciones aprendidas con todos los y las actores
- **La responsabilidad:** Implica tomar conciencia de las decisiones que se toman y asumir sus consecuencias. También significa asumir nuestros derechos y deberes, velar por la calidad, eficiencia y eficacia de las acciones que desarrollamos.
- **El respeto a las personas:** Significa que todas las personas tienen derecho a expresarse y ser escuchadas. Implica respetar la diversidad e integridad de las personas, reconocer el trabajo, la capacidad, la necesidad, la potencialidad y responsabilidad de cada quien.
- **El trabajo en equipo:** Se trata de crear sinergias a partir de la diversidad, complementariedad y solidaridad entre los miembros de un colectivo. Es ser consciente que cada integrante de un equipo desempeña su trabajo individual para conseguir un fin común.

Por otro lado, La Cuculmeca comparte los valores de la Red del Fondo de Apoyo al Desarrollo para las Organizaciones Civiles de Base (FADOC) a la cual pertenece:

- Solidaridad y fraternidad.
- Responsabilidad, honestidad y transparencia
- Eficiencia, eficacia, perseverancia
- Identidad y unidad
- Equidad, igualdad y justicia sin discriminación,
- Participación creativa para la transformación de la sociedad
- Tolerancia, buena convivencia y consenso

En las entrevistas al personal de La Cuculmeca, los valores éticos que fueron señalados como prioritarios en la organización han sido la transparencia, la honestidad

y la coherencia entre el discurso y la práctica, la protección del medio ambiente, el respeto a las personas, la austeridad y la eficiencia laboral.

Todas las personas entrevistadas coincidieron en plantear que esos valores se aplican tanto entre los trabajadores de La Cuculmecca como en el trabajo de campo con las personas beneficiarias y organizaciones asociadas en la ejecución de proyectos de desarrollo. En palabras de Aracely Herrera, Responsable de Proyecto: *“La transparencia, la honestidad y la coherencia son los valores claves para La Cuculmecca. La mayoría de los que trabajamos aquí estamos comprometidos con esos valores.”*

El principio de articular la realidad local con el contexto nacional y global ha contribuido a darle solidez al trabajo de La Cuculmecca, como señaló Harmhel Dalla Torre, Coordinador de Proyectos: *“Un valor importante es la visión global, nosotros no podemos estar pensando que lo que hacemos va a quedar en una isla, por ejemplo si contaminamos un río con agroquímicos, la gente que está en la parte baja va a sufrir esa contaminación.”*

Cabe mencionar un principio clave de La Cuculmecca que es su abstención en asuntos de partidos políticos y su pluralismo en la selección de personal y de grupos metas. Así lo expresó Justo Ángel Torrez, Vice Presidente de la Junta Directiva: *“Es importante que La Cuculmecca no es una organización que tiene un corte político a determinado partido.... hemos coordinado con ellos, pero nuestro interés es la educación y el desarrollo de las comunidades.”*

## 2. Concepciones de la Transparencia

Tratamos de identificar las concepciones sobre la transparencia que comparten los funcionarios de La Cuculmecca que ocupan cargos de dirección y que juegan un rol importante en la promoción de los valores éticos.

La transparencia se asocia con la información que se brinda a los grupos metas sobre la labor y las finanzas de La Cuculmecca, con la selección inclusiva de beneficiarios y con la eficiencia administrativa-financiera. En este sentido nos explica Leonor Rodríguez, Fiscal de la Junta Directiva: *“La transparencia la definimos a través de... dar a conocer al pueblo, a las organizaciones lo que se está haciendo. La transparencia de trabajar con todos los sectores populares y el buen manejo de los recursos.”*



Cabe destacar como un aporte novedoso al concepto de transparencia, ha sido incluir la escogencia de los grupos participantes en sus proyectos basados en criterios claros y explícitos, como se establecen en la *“Política de Inversiones para el Desarrollo de La Cuculmecca”* que abordaremos en el siguiente capítulo.

Así mismo, se ha ampliado el concepto al plantear la transparencia como el asumir responsablemente el compromiso de invertir los recursos gestionados por La Cuculmecca en satisfacer las demandas de la población, como lo señaló Danelia Jirón, Responsable de Proyecto: *“La transparencia tiene que ver con hacer las cosas bien, hacer las cosas para lo que fueron creadas y definidas en su momento... se trabaja de acuerdo a las demandas y necesidades de los pobladores y lo lógico es que ese beneficio llegue a la gente para lo cual fueron creadas”*

Además, la transparencia implica que la información sea presentada de forma didáctica para ser fácilmente comprensible por los participantes, como nos dijo Justo Ángel Torrez: *“la transparencia es un valor que permite que por muy humilde que sea aquel beneficiario, nos entiende lo que se va a hacer en su comunidad, sus beneficios y sus compromisos”*

Los valores éticos priorizados por La Cuculmecca están interrelacionados de forma complementaria, así la transparencia se la asocia con la honestidad, el respeto interpersonal y la coherencia entre el discurso y la práctica. Como lo explica Nereyda González, Presidenta de la Junta Directiva: *“Transparencia tiene que ver también con la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos, ser honestos y el respeto hacia las personas.”*

Por otro lado, la transparencia ha sido asociada con la justicia social que promueve La Cuculmecca a través de proyectos que beneficien a sectores de escasos recursos. En palabras de Aracely Herrera: *“Uno de nuestros principios es la justicia social, entonces para nosotros la transparencia es un valor primordial para el desarrollo de actividades tanto en el campo como a nivel de la parte administrativa o contable.”*

En resumen, hemos observado que los dirigentes de La Cuculmecca comparten una visión amplia de la transparencia como un valor moral y un concepto que va más allá de la rendición de cuentas financieras y que incluye la honestidad, la coherencia y la justicia social. Es interesante ver el énfasis planteado en las relaciones con los grupos de base y actores locales, a diferencia de otras organizaciones que priorizan la información y la rendición de cuentas “hacia arriba” a donantes y gobierno.



### 3. Transmisión y Apropiación de Valores

La Cuculmecca transmite sus valores éticos a su personal y la población a través de múltiples vías como son las acciones de educación, acompañamiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación. Sin embargo, los informantes concuerdan en señalar que la principal vía de transmisión de valores éticos en La Cuculmecca es a través de la práctica cotidiana y del ejemplo de actuar como personas honestas, responsables y transparentes.

Así lo expresa Valeria Gutiérrez, Facilitadora de La Cuculmecca: *“La idea es que cada uno de esos valores se pongan en práctica en la actividad cotidiana, por ejemplo si La Cuculmecca promueve el respeto a la niñez y al ambiente, que se mire que estamos respetando a las personas que laboramos aquí y que están limpias las secciones de trabajo.”* También aclararon las personas entrevistadas que la transmisión de valores éticos es un proceso permanente que debe reforzarse con la crítica constructiva, la reflexión colectiva y con procedimientos de control.

La Cuculmecca pone énfasis en la calidad ética y técnica de su personal para asegurar el cumplimiento de su misión y la multiplicación a los grupos metas. El proceso inicia por la selección del personal luego de una evaluación teórico-práctica de los candidatos incluyendo sus valores morales. Varias personas entrevistadas reconocieron que ellos/as habían adquirido esos valores antes de entrar a La Cuculmecca a través de “agentes de socialización<sup>4</sup>” como la familia, la iglesia, los centros educativos o en las organizaciones donde ha participado, y que los han fortalecido en La Cuculmecca.

Una vez contratado el personal pasa por un proceso de “inducción”, es decir de aprendizaje y entrenamiento que comprende aspectos técnicos propios del cargo y elementos institucionales como la misión y valores de La Cuculmecca. Luego se brinda acompañamiento a través de diálogos, reuniones de equipo, informes de monitoreo y evaluación del desempeño. Así lo explica Harmhel Dalla Torre: *“Cuando hay un proceso de selección de personal, se identifica qué valores y qué principios la gente tiene... cuando ya se está haciendo el proceso de inducción al personal nuevo entonces les explicamos los valores y a través del acompañamiento vamos tratando de fortalecer esos valores institucionales.”*

<sup>4</sup> La socialización es el proceso de aprendizaje cultural de una persona desde su infancia a través de la familia, la escuela, la iglesia, la comunidad, los medios de comunicación y otros.



La formación integral del equipo de La Cuculmeca le permite transmitir los valores éticos y la información técnica a los grupos comunitarios, como lo indica Nereyda González, Presidenta de la Junta Directiva: *“Tenemos una estructura organizativa que nos permite ir replicando esa información, transmitir esos valores a los diferentes niveles, incluso hasta los grupos metas con los cuales trabajamos. Actualmente estamos en un proceso de fortalecimiento institucional que está siendo toda una formación a las instancias directivas, la coordinación ejecutiva, tenemos luego responsables de área, luego tenemos los responsables de proyectos, está el equipo de facilitadores que son los que trabajan en el campo”*

También La Cuculmeca ha realizado acciones directas y específicas con las organizaciones locales para contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas. Según Leonor Rodríguez: *“Hacia los grupos metas se ha trabajado capacitaciones a líderes comunitarios acerca de la rendición de cuentas, la transparencia de los recursos, el buen uso de los medios. Nosotros en los talleres informamos lo que se va gastando, el objetivo nuestro es que los recursos lleguen hasta su debido lugar.”*

Actualmente La Cuculmeca está implementando un proyecto con 60 organizaciones de sociedad civil de los 8 municipios del Departamento de Jinotega para que fortalezcan sus capacidades en transparencia y rendición de cuentas, tanto a lo interno como hacia sus grupos meta y otros actores locales. Las acciones incluyen talleres de capacitación a líderes de organizaciones locales y acompañamiento en la aplicación de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas en sus organizaciones.

Los líderes comunitarios reconocen los valores éticos de La Cuculmeca y las capacitaciones recibidas, así lo expresa Orlando Montenegro, Líder de la Cooperativa *“El Conejo” de la Comunidad de Sisle*: *“Los valores que miramos que ellos tienen, que nos llaman cuando van a hacer un proyecto, ellos informan de los trabajos que van haciendo, nosotros hemos valorado que son responsables, si ellos nos dicen vamos a hacer tal cosa este año, ellos cumplen... nos han capacitado en lo que es administración, organización, buenas prácticas, participación ciudadana.”*

En cuanto al nivel de apropiación de los valores éticos, se puede diferenciar dos ámbitos: en el personal contratado y en los actores comunitarios. Los informantes coinciden que a nivel interno se ha logrado un alto nivel de apropiación entre el personal y los funcionarios de La Cuculmeca, especialmente quienes han laborado por muchos años y quienes son socios o directivos de ella. Este grupo clave ha aprendido a socializar directa y efectivamente las normas y sus valores subyacentes como formas de comunicación y convivencia en el ámbito laboral y en sus relaciones con la población.

También se ha señalado que los valores apropiados dependen de la formación de las personas y del área de trabajo, como señala Harmhel Dalla Torre: *“Hay valores que tienen que ver con medio ambiente que los miras más reflejados en la gente que trabaja en ecología... Hay valores como transparencia y honestidad que los miras en todo el quehacer institucional.”*

Por otro lado, se plantea el reto de la apropiación de esos valores por parte de personal de reciente ingreso, ya que en la práctica implican cambios de actitudes y el cumplimiento de normas y procedimientos administrativos complejos. Para abordar esta situación hemos visto que La Cuculmecca realiza un proceso riguroso de selección, entrenamiento y monitoreo del nuevo personal.

Sin dudas, es difícil poder medir el nivel de apropiación de valores éticos en una persona, pero los valores se expresan en las actitudes y las acciones que pueden evaluarse en los equipos de trabajo. En esta labor, Danelia Jirón nos explica los esfuerzos realizados por La Cuculmecca: *“Hemos estado evaluando cada año qué tanto cumplimos esos valores, qué tan coherentes es lo que hacemos, con lo que predicamos.”*

## 4. Factores Impulsores de la Transparencia

Hemos tratado de identificar en este estudio los principales factores que han contribuido al desarrollo de la transparencia en La Cuculmecca para comprender mejor esta experiencia. Varios informantes concuerdan que los principios éticos fueron acordados por consenso entre los socios como un componente fundamental de La Cuculmecca que se llevó a la práctica desde sus inicios. Según el testimonio de Leonor Rodríguez: *“Ha sido un principio fundamental desde el inicio de la organización la visión de que debemos de ser una organización ética y transparente en el manejo y uso de los recursos, también que ese valor sea trasladado hacia los grupos metas y hacia los trabajadores de la institución, y se le ha dado cumplimiento pensando de predicar con los hechos.”*

Por otro lado, se ha destacado el rol que han desempeñado algunos socios fundadores en la priorización de los valores éticos y en la formación del personal. Así lo explica Justo Ángel Torrez: *“Tenemos las personas formadoras de esta organización, el ejemplo del difunto Homero Guatemala, el trabajo muy destacado de la Rita Muckenhirn, de Nereyda González y otras personas del grupo de fundadores.”* La participación

activa de algunos fundadores en la asociación durante muchos años ha garantizado la continuidad de los valores éticos y la misión a través del tiempo y de la expansión de La Cuculmecca.

Otros factores antes mencionados que han facilitado la apropiación de los valores éticos priorizados por La Cuculmecca han sido las actividades educativas sistemáticas con el personal y los líderes comunitarios, además de la selección rigurosa de ambos y del monitoreo de su desempeño. Durante el año 2009, La Cuculmecca implementó un *“Curso de desarrollo organizacional sistémico”* con la participación de 23 miembros del equipo directivo y profesional. El tema de los valores éticos fue abordado ampliamente, así en el 3º Módulo se desarrollaron los temas de *“Cultura organizacional y valores”* en el cual se evaluaron los valores institucionales y se acordó distinguir entre valores finales y valores instrumentales. El Módulo 8 fue sobre *“Buenas prácticas de transparencia”* para identificar las mejores prácticas organizacionales e individuales, y preparar la multiplicación del tema con las organizaciones locales. Así mismo, con el fin de fortalecer la identidad institucional, se realizaron 4 talleres sobre los valores institucionales con 99 miembros del equipo técnico-administrativo de La Cuculmecca facilitado por un Grupo de Apoyo llamado *“Identidad”* y conformado por voluntarios/as del equipo.

Igualmente ha contribuido a la institucionalización de esos valores éticos, las políticas y normativas establecidas en La Cuculmecca para el manejo de recursos y las relaciones interpersonales. Así lo ha señalado Danelia Jirón: *“Un factor importante han sido todos esos procedimientos y políticas que se han definido a nivel interno y que aportan a crear una cultura de transparencia y de honestidad en todos los espacios”*.

Entre los factores externos que han contribuido a la transparencia en La Cuculmecca --además de los agentes de socialización que antes mencionamos-- se pueden mencionar los aportes de las agencias de cooperación, las redes de organizaciones donde La Cuculmecca es miembro, las solicitudes de actores locales y las regulaciones establecidas en el marco legal. Es interesante notar que la labor realizada por La Cuculmecca en la incidencia en políticas públicas y en promoción de la participación ciudadana en la información y en la gestión municipal, ha generado la demanda de las autoridades de que igualmente La Cuculmecca debe informar recíprocamente de su labor y su presupuesto.

Así mismo, en muchos proyectos se requiere un aval de las instituciones como señala Harmel Dalla Torre: *“Todos los proyectos y programas que maneja La Cuculmecca van con los avales de la municipalidades y las instituciones del Estado que tienen que ver con ese proyecto... si yo no informara, si yo escondiera las cosas, esa gente no me va*

*a dar un aval para un proyecto*." Más allá de este requisito estatal, La Cuculmeca brinda información de su quehacer a otros actores municipales y a las organizaciones comunitarias asociadas.

En definitiva, observamos que los factores externos han contribuido en alguna medida a la transparencia en La Cuculmeca, pero los factores internos han sido fundamentales destacándose el compromiso ético del grupo fundador que ha sabido encarnar esos valores en las políticas institucionales y ha sabido formar al personal para su multiplicación a las comunidades.



## Capítulo IV

# La Práctica de la Transparencia





**E**n este capítulo presentamos las prácticas de transparencia más relevantes que ha implementado La Cuculmecca, incluyendo la información a múltiples actores sobre su gestión, la consulta y ejecución participativa de proyectos de desarrollo, el monitoreo y la evaluación de su labor y de su personal.

## 1. Información de la Gestión

Los estatutos de La Cuculmecca establecen el derecho de acceso a la información institucional para los socios (art.16) y la obligación de brindar información a instituciones del estado y a organizaciones aliadas con autorización de la Junta Directiva (art.19).

A nivel interno, la Dirección Ejecutiva brinda información trimestral a la Junta Directiva del avance del Plan Operativo Anual y semestral en las Asambleas Ordinarias de socios. Esta información se alimenta de los reportes periódicos elaborados individualmente por cada trabajador y colectivamente por el equipo del proyecto o del área administrativa, como veremos más adelante al abordar los procedimientos de monitoreo y evaluación.

La información financiera está siempre disponible para los socios y el personal que labora en La Cuculmecca, como nos explica Danelia Jirón: *“El sistema contable lo manejamos todos los trabajadores, podemos ver si los proyectos están gastando para lo cual fueron formulados, la gente puede darse cuenta por ejemplo, cuanto gana la jefa, el que barre.”*

A nivel externo, La Cuculmecca informa sobre sus planes y proyectos de manera periódica a las organizaciones civiles y las instituciones estatales en los espacios interinstitucionales donde participa, tales como los Comités de Desarrollo Municipales (CDM) que funcionan, el Concejo de Desarrollo Departamental (CDD) de Jinotega, las Comisiones Sectoriales. Así lo ha reconocido Daniel Aguirre, miembro del CDM de Jinotega: *“La Cuculmecca hace una divulgación en torno a las actividades que van haciendo y cuanto fue la inversión, también ellos tienen una asamblea anual con las organizaciones locales y algunos donantes, ellos le rinden cuentas, los avances y logros que han tenido durante el año.”*

También La Cuculmecca brinda información a los líderes y las organizaciones comunitarias asociadas en la ejecución de proyectos de desarrollo local. A fines de cada año se realiza una gran asamblea con todos estos actores locales y representantes de agencias de cooperación, para presentar la evaluación del año y el plan para el



siguiente periodo, también para dialogar y recoger las observaciones de los participantes. Según nos informa Nereyda González: *“La Cuculmeca tiene la práctica de hacer siempre una presentación de los proyectos que se van a ejecutar y allí invitamos a todo el mundo, a todos los actores locales involucrados y no involucrados para que también conozcan lo que se está haciendo. También se hace una evaluación anual de los proyectos y del plan estratégico donde se invita a toda esa gente.”*

Por otro lado, La Cuculmeca brinda la información requerida por las agencias de cooperación sobre los proyectos que financian, en los plazos y en los formatos propios de cada organismo, lo cual implica un arduo trabajo para los funcionarios responsables de dichos informes que se suma a la atención de las visitas y las evaluaciones directas que realizan esas agencias. Así mismo, La Cuculmeca entrega anualmente a la Dirección de Asociaciones del MINGOB la información legalmente requerida sobre la situación financiera, las donaciones recibidas y la composición de la Junta Directiva, a fin de obtener la certificación de su estatus legal.

## 2. Consulta y Ejecución Participativa de Proyectos

Una práctica de transparencia de La Cuculmeca ha sido la consulta con la población y la investigación participativa de la problemática local antes de elaborar y gestionar un proyecto que responda a esa demanda. En este sentido Daniel Aguirre del CDM de Jinotega informa que: *“Previo a cualquier gestión ya ha habido una previa consulta de La Cuculmeca tanto a la ciudadanía como con los aliados que habemos en Jinotega, a través de asambleas o de diferentes formas, de esa manera se discute y analiza si es viable o no es viable... también han hecho encuestas para conocer las necesidades que tienen las familias”*

La consulta a la población y a los actores locales que realiza La Cuculmeca le permite conocer mejor la problemática y recoger las propuestas de las comunidades para elaborar los proyectos y gestionar financiamiento con agencias de cooperación, con el gobierno municipal o con las delegaciones del gobierno nacional. En palabras de Harmhel Dalla Torre: *“Trabajamos en función de una demanda de la población que está identificada en los ejes de trabajo de La Cuculmeca: educación, medio ambiente, agro ecología, participación ciudadana. A partir de esa demanda surgen las ideas para hacer perfiles de proyectos que nosotros vinculamos a las estrategias municipales... también promovemos la articulación de actores para resolver esos problemas.”*

En caso de tener éxito en la gestión de fondos para un proyecto de desarrollo, La Cuculmeca se reúne nuevamente con los actores locales para informarles sobre el



financiamiento obtenido y las acciones que pueden realizarse con esos fondos. Así lo explica Nereyda González: *“Con los grupos metas con los cuales trabajamos hacemos todo un proceso de consulta cuando elaboramos proyectos, pero una vez que los proyectos se tienen, se hacen sesiones con las comunidades para presentarles las actividades programáticas y los recursos con los que contamos.”*

Hay que destacar que La Cuculmeca ha elaborado su plan estratégico de diez años —documento rector del trabajo de una organización— con la participación de las organizaciones aliadas y los actores locales, además de sus socios y su personal. Así lo ha expresado Danelia Jirón, *“El Plan Estratégico fue creado con todas las personas involucradas en La Cuculmeca desde los grupos beneficiarios, la Asamblea General, la Junta Directiva, el personal administrativo y técnico”*. En el informe anual que presenta La Cuculmeca ante los mismos sujetos en una asamblea, se valoran los avances en relación al Plan Estratégico además del cumplimiento del Plan Operativo y Presupuesto Anual de la organización.

También La Cuculmeca realiza una consulta y retroalimentación de sus perfiles de proyectos con las organizaciones locales en las instancias interinstitucionales de concertación municipal y departamental. Así lo ilustra Manuel García de AVODEC con su testimonio: *“Dentro de la Comisión Ambiental estamos cerca de 40 organizaciones de productores y de instituciones, ahí se hace la presentación de los perfiles de los proyectos de La Cuculmeca para retroalimentarlos y darle su aval”*

La Cuculmeca cuenta con una “Política de Inversiones para el Desarrollo” donde se establecen de forma transparente las normas y los criterios para la selección de beneficiarios, la administración de los fondos de crédito, el monitoreo y la evaluación de los proyectos. La elaboración y divulgación de esta política es otra práctica de transparencia de La Cuculmeca, ya esta normativa es compartido con los grupos meta según reza: *“Este documento de políticas, normas y procedimientos es **información pública** que debe ser compartida con los grupos meta, el equipo técnico-administrativo de La Cuculmeca, las agencias de cooperación, gobiernos municipales y entidades gubernamentales para promover la transparencia en manejo y transferencia de recursos.”*

Entre otros aspectos financieros, se establecen ciertos límites en los proyectos productivos para asegurar que la mayor parte del presupuesto (40-60%) se destine a inversiones directas, dejando entre 10-20% para los gastos administrativos y de funcionamiento y 30-40% para capacitación y asistencia técnica.

En los proyectos que contemplan un Fondo Revolvente de Crédito se establece que será propiedad de las organizaciones locales y puede ser administrado por un



Comité Comunitario electo en asamblea, por una organización de productores o por el Instituto Técnico “La Cuculmeca”. Los miembros de los Comités de Crédito se comprometen a participar en las capacitaciones y aplicar las normas y procedimientos establecidos para el manejo y transferencia de recursos. La Cuculmeca se compromete a brindar capacitación, asistencia técnica y monitoreo para *“el fortalecimiento de las organizaciones a fin de convertirse en entidades independientes y sólidas...promover una cultura de honestidad y transparencia, así como de responsabilidad administrativa colectiva.”*

En esta política La Cuculmeca plantea que no desea ser propietario y gerente de fondos de crédito, sino promover las capacidades de las organizaciones locales para que asuman ese reto. Una condición para promover el valor de solidaridad es que *“el grupo fundador incluirá como beneficiarios y co-dueños del fondo cada año un 10 % más de socios nuevos que cumplan con los requisitos establecidos.”* Anualmente se realizara una evaluación con participación de La Cuculmeca y la organización que administra el fondo revolvente, ya que la normativa establece que *“Se deben promover sesiones colectivas para el análisis de problemas encontrados y la búsqueda de soluciones.”*

Este manual establece los criterios para la selección de beneficiarios en proyectos productivos, incluyendo compartir los valores éticos de La Cuculmeca, ser respetuoso en las relaciones familiares y ser reconocido como una persona responsable, además de otros requisitos como disponer de una parcela, tener disposición a participar y practicar la agricultura ecológica. También se propone promover la inclusión de mujeres y de jóvenes: *“se debe promover la participación de al menos un 30% de mujeres adultas y un 30% de jóvenes mujeres y/o varones de 14 a 30 años.”*

También se plantean los compromisos que deben asumir los productores, tales como participar en las capacitaciones, poner en práctica las orientaciones técnicas, ser transparente si tiene otras fuentes de financiamiento para su finca, elaborar y ejecutar un plan de manejo sostenible de su finca.

La transparencia en las compras que realiza La Cuculmeca de insumos y equipos para los proyectos económicos, se trata de garantizar mediante un procedimiento que establece un Comité de Compras donde participa un representante de la organización de productores. En las compras mayores a C\$ 15,000 se deben solicitar 3 cotizaciones, en las compras de C\$ 15,000 a C\$ 5,000 se solicitan 2 cotizaciones de una Lista de Proveedores locales que es aprobada por el Comité de Compras. A fin de evitar sesgos en este proceso, se establecen los criterios para escoger entre las ofertas presentadas: calidad del producto, demanda de la familia productora, adaptabilidad a la zona agroecológica y precio.

Un elemento común en muchos proyectos que implementa La Cuculmecca es la capacitación de líderes sobre prácticas de transparencia y la asistencia técnica a las organizaciones locales para su apropiación. Leonor Rodríguez nos menciona un ejemplo: *“Ahorita estamos trabajando con un proyecto de agua donde la gente está aprendiendo estos temas, como rendirles cuentas a su comunidad, como manejar los recursos de esa organización y como reinvertirlos.”* En el capítulo anterior mencionamos el proyecto de formación a líderes de 60 organizaciones civiles de los 8 municipios del Departamento de Jinotega, como una ilustración de la voluntad de La Cuculmecca por promover la transparencia y la honestidad como componentes éticos de un desarrollo humano y sostenible.

### 3. Monitoreo y Evaluación del Trabajo

En La Cuculmecca el monitoreo se define como *“el proceso sistemático y continuo de verificación de que ciertas actividades o procesos ocurren como se esperaba”*, según el documento titulado *“Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación”* aprobado en 2008. El monitoreo del desempeño institucional e individual consiste en verificar la eficacia en el uso de recursos y del tiempo, y la eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas en los planes de trabajo.

En el caso del desempeño individual, el personal debe elaborar un informe mensual de las actividades realizadas y del uso del tiempo en términos cualitativos y cuantitativos. Cada tres meses se realiza una evaluación en equipo de los avances en los planes operativos de los proyectos o de las áreas institucionales, incluyendo el desempeño individual de sus miembros. Al final del año, se realiza una evaluación del periodo que trata de identificar los resultados alcanzados y las dificultades encontradas, cuyo informe es redactado por el responsable de área o proyecto. Además están las evaluaciones e informes que solicitan las agencias de cooperación en distintos tiempos y modalidades.

En las actividades grupales de evaluación se promueve el valor de la crítica constructiva y la autocrítica franca que permite a los miembros del equipo expresar asertivamente las valoraciones y las sugerencias que estimen convenientes. Como señala Harmhel Dalla Torre: *“Nosotros mismos nos auto-criticamos muy fuerte con respecto a lo que estamos haciendo, eso contribuye a establecer espacios de análisis y de reflexión, vale la pena porque estamos apuntando a mejorar las cosas en el momento preciso.”*



Como vimos en el organigrama de La Cuculmeca, existe un equipo especializado en el monitoreo y evaluación de la organización, como señala Silvia Jeanine Rivera, Administradora: *“La Cuculmeca tiene un área que trabaja en Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Hay un equipo de 3 ó 4 personas que son las que se encargan de realizar ese trabajo en el campo y en la oficina.”*

En el ámbito financiero, mencionamos el sistema automatizado que permite actualizar cotidianamente los gastos presupuestarios, lo que ayuda a cumplir con los montos acordados en cada rubro y tomar decisiones a tiempo para afrontar las situaciones que se plantean en la vida cotidiana. Todos los responsables de proyecto e incluso los facilitadores tienen acceso a los reportes financieros que genera el sistema contable automatizado. Desde el 2005 se ha contratado anualmente una auditoría externa institucional y a partir del 2008 se creó el cargo de Auditoría Interna con el fin de fortalecer la capacidad propia de La Cuculmeca en ese ámbito, además algunas agencias realizan una auditoría externa de los proyectos que financian. También se hacen inventarios periódicos de los recursos que tiene La Cuculmeca en la sede central y en las sub-sedes municipales.

Los procedimientos administrativos establecidos en La Cuculmeca permiten monitorear y controlar las operaciones financieras que se realizan, por ejemplo Harmhel Dalla Torre nos explica que *“Aquí no se manda a hacer un cheque en finanzas si no lleva todos los datos, sin ningún manchón, un proceso que va desde el coordinador del proyecto al responsable del programa, eso después pasa a finanzas, después pasa a auditoría”*

La participación de los grupos meta y los actores locales en las actividades de monitoreo y evaluación que organiza La Cuculmeca, permite la “retroalimentación” sobre su desempeño y sus resultados. Se considera que la retroalimentación (feedback) es un proceso de compartir observaciones y sugerencias a nivel individual o colectivo, para tratar de mejorar el funcionamiento de una organización o de un proyecto. Cuando finaliza un proyecto de desarrollo se realiza una evaluación integral de todos sus componentes con participación de los actores locales y el equipo técnico de La Cuculmeca, como nos explica Danelia Jirón: *“Al final del proyecto se hacen grupos focales con participantes para evaluar el impacto y también para enriquecer el informe final del proyecto”*.

Durante el año 2009 se realizó un proceso de evaluación participativa del Plan Estratégico 2004–2008 y de aportes al nuevo Plan Estratégico 2010–2020 de La Cuculmeca, en el cual participaron 413 representantes de los grupos meta, 77 miembros de equipos técnicos y 28 miembros de equipos directivos. Finalmente, el Plan fue aprobado por la Asamblea de Asociados(as) de La Cuculmeca en Noviembre 2009 y será divulgado ampliamente a partir de inicios del 2010.

En resumen, se observan en La Cuculmeca una serie de buenas prácticas de monitoreo y evaluación de su labor y sus resultados, tanto a nivel interno entre su personal, socios y directivos, como en las comunidades con los grupos participantes en los proyectos que contribuyen a la vigencia de la transparencia, la honestidad y la coherencia moral de esta organización de la sociedad civil Jinotegana.

# Valoración de la Experiencia



**E**n este capítulo se presentan las valoraciones de las personas entrevistadas sobre los resultados alcanzados por La Cuculmeca gracias a la práctica de sus valores éticos, particularmente la transparencia en su gestión. Por otro lado, se identifican las limitaciones y dificultades encontradas en la promoción de buenas prácticas, tanto a nivel interno del personal como a nivel externo.

Un aspecto importante para la multiplicación de las prácticas de transparencia, son las lecciones aprendidas por los protagonistas de esta experiencia ya que puedan arrojar luces a otras organizaciones civiles interesadas. Por último, recogemos los retos y las sugerencias planteadas por los informantes para fortalecer la transparencia en la labor que realiza La Cuculmeca.

## 1. Logros Alcanzados

Luego de años de promover los valores éticos por diversas vías, La Cuculmeca ha logrado obtener resultados importantes en su funcionamiento interno, en sus relaciones con otros actores y en el impacto de su labor.

A nivel interno se observa una articulación entre las normas y los valores en la vida laboral cotidiana del personal, que se refleja en la comunicación interpersonal, el cumplimiento de los planes de trabajo, el uso eficiente de los recursos y la rendición de cuentas oportuna.

El énfasis ético en la selección y formación del personal, ha sido reconocido por líderes comunitarios como José Ángel Altamirano de Datanli: *“Los promotores de La Cuculmeca que han venido a la comunidad han tratado a la gente como se merece, han demostrado su capacidad, su ética profesional, y si no lo demuestran uno tiene la facultad de decirle: vos sos promotor, si no cambias vos como vamos a cambiar nosotros”*. Es interesante notar que este testimonio expresa la apropiación del valor de la crítica constructiva y la comunicación asertiva por parte de los líderes comunitarios.

A nivel externo, las buenas prácticas de transparencia han generado una credibilidad y confianza en La Cuculmeca que se expresa en las alianzas con actores locales y la participación en proyectos de desarrollo comunitario. Así lo reconoce Orlando Montenegro Directivo de la Cooperativa “El Conejo”, Comunidad de Sisle: *“La Cuculmeca ha hecho un buen trabajo con nosotros, los hemos valorado como una ONG responsable, honesta, ellos comenzaron chiquito y se han ido desarrollando. Ahorita tenemos un proyectito con el PNUD, ellos nos han estado asesorando y apoyando”*.





Un resultado de la práctica de sus valores éticos y de la legitimidad adquirida por La Cuculmecca, ha sido su capacidad para la articulación de actores locales para impulsar acciones de desarrollo local, como lo indica Danelia Jirón: *“Tenemos una Cuculmecca reconocida a nivel departamental y nacional por las buenas prácticas... aumentó la integración de los grupos sociales en distintos espacios de concertación y esto tiene que ver con la confianza y la credibilidad que han tenido muchos actores para que La Cuculmecca esté al frente de muchos espacios, por ejemplo la Alianza de Turístico Sostenible.”* La articulación de esfuerzos con otros actores locales ha permitido complementar las acciones y aprovechar mejor las inversiones para el desarrollo municipal.

Por otro lado, las personas entrevistadas señalaron que las prácticas de transparencia en los proyectos de desarrollo han contribuido a la eficiencia en el uso del tiempo y de los recursos y han facilitado la eficacia de las intervenciones en términos de resultados e impactos alcanzados.

Así mismo, las prácticas de transparencia y el cumplimiento de sus obligaciones legales le han permitido a La Cuculmecca mantener buenas relaciones con las instituciones estatales que han avalado sus proyectos además de obtener la certificación anual de su estatus legal por parte del MINGOB. El testimonio de Nereyda González señala que: *“Últimamente hemos tenido inspecciones de parte del Estado, por ejemplo el MITRAB y el INSS, pero se han dado cuenta que nosotros llevamos en orden las cosas”*

Igualmente con las agencias de cooperación, las prácticas de transparencia de La Cuculmecca han cimentado su credibilidad facilitando el flujo de fondos para sus proyectos. Como lo ha señalado Valeria Gutiérrez: *“Ningún organismo va a darte financiamiento para un proyecto si no rendís informes financieros y no tienes una credibilidad que esta organización maneja bien los fondos. El hecho que hay muchos organismos financiando proyectos de La Cuculmecca y mantengan una buena relación es un indicador que hay transparencia.”*

La transmisión de valores éticos a los líderes comunitarios ha contribuido a fortalecer su labor en distintos ámbitos, como es la protección ambiental y la cultura de paz según el testimonio de José Ángel Altamirano, líder comunal de Datanlí. *“Los valores que ha transmitido La Cuculmecca han sido denunciar lo malo y anunciar lo bueno, antes la gente callaba, ahora no, denunciamos el despale en la reserva Dantali, denunciamos la violencia en la comunidad”*

Así mismo, las acciones educativas con organizaciones locales han permitido fortalecer sus capacidades de gestión de las demandas de la población, como lo ha reconocido Daysy González, lideresa de la Comunidad Los Robles: *“Los talleres de*

*organización han sido muy extensos, ya uno puede manejar cualquier proyectito sin titubeos...hicimos un proyecto de agua que llevó La Cuculmecca y también un proyecto de luz en las calles que planteamos a La Cuculmecca y la Alcaldía, estamos esperando respuesta.”*

## 2. Dificultades Encontradas

Es normal que la promoción de los valores éticos y de buenas prácticas de transparencia haya encontrado algunas dificultades tanto a nivel interno como en las relaciones externas de La Cuculmecca, es decir que no ha sido un proceso lineal sino con los altibajos propios de los cambios culturales profundos.

La información amplia de su gestión y su documentación conlleva el riesgo de una utilización indebida, como es el plagio de estudios o proyectos de La Cuculmecca. Así lo ha expresado Danelia Jirón: *“A veces nos ha ido mal porque de repente aparecen documentos elaborados por otras personas, cuando se han construido aquí, hemos encontrado incluso personas ejecutando proyectos idénticos a los nuestros.”*

La promoción de la transparencia en las instituciones públicas ha generado un rechazo de algunos funcionarios que cuestionan la autoridad o la legitimidad de La Cuculmecca para realizar esta labor, según nos relata Aracely Herrera: *“Una de las dificultades si vas a valorar la transparencia en X ó Y institución gubernamental o no gubernamental, siempre hay esos choques de quién te acredita a vos, quien sos vos para estar hablando de transparencia.”* En algunos casos, se han observado actitudes de competencia con La Cuculmecca o de celos por toda la labor realizada. Por otro lado, se han observado limitaciones en materia de transparencia y eficiencia en algunas organizaciones locales que administran un fondo revolvente de crédito.

A nivel interno, se han presentado algunas dificultades menores con el personal, como es el incumplimiento de algunas normativas y procedimientos administrativos en tiempo y forma. Los requisitos formales son percibidos por algunas personas como “cosas burocráticas” que complican y atrasan el trabajo. En esto influye la expansión de los proyectos, el personal y los recursos, lo cual significa una demanda mayor para el área administrativa-financiera. También influye la baja apropiación de las normativas por algunas personas nuevas, como señala Leonor Rodríguez: *“Cuando se trata de una rendición de cuentas, siempre hay algún personal que se molesta porque no lo hizo bien y se vuelve a regresar para que corrija”*



El prestigio y la confianza que tiene la gente en La Cuculmeca conducen a una creciente demanda para atender las múltiples necesidades de las familias pobres de Jinotega. En esto confluyen varios elementos: las limitadas capacidades de las instituciones estatales, la rotación de funcionarios con cada cambio de gobierno y la atención selectiva por criterios partidarios, mientras que La Cuculmeca mantiene su labor inclusiva desde hace dos décadas y está ampliando su radio de acción. Así lo reconoce Nereyda González: *“Hay gente de las comunidades que muchas veces piden ayuda a la Cuculmeca en cosas que nosotros no podemos y por la misma necesidad que tiene la gente y también por la misma legitimidad del trabajo que hacemos. Hay gente que dice la Cuculmeca tiene mucho dinero y nosotros explicamos que no es nuestro dinero, es la cooperación a través de los proyectos, que hay un proceso rígido de rendición de cuentas de esos fondos y que nosotros no podemos solucionar necesidades que están fuera del plan de trabajo.”*

Los líderes comunitarios entrevistados reconocen esta situación y consideran que el rol principal de La Cuculmeca es apoyarlos en la gestión de sus demandas ante otros actores. Así lo explica José Ángel Altamirano, Líder Comunal de Dantali: *“La Cuculmeca se ha comprometido a ayudar en la gestión de la comunidad, que la Alcaldía cumpla con el camino, con el alumbrado... y buscar corazones amigos de otros países que nos apoyen en nuestros proyectos”*.

En algunas comunidades se ha planteado como dificultad una débil comunicación por parte de los facilitadores de La Cuculmeca, así lo ha expresado Daisy González de la comunidad Los Robles *“Las relaciones han sido excelentes pero en los últimos 2 meses no nos han visitado”*. Igualmente Flor de María Villagra de la comunidad Venecia nos informa que la facilitadora de La Cuculmeca que atiende el preescolar comunitario los visita una vez al mes y ella recomienda: *“Que se relacionen mas con la comunidad para ver las dificultades del preescolar ahora solo hay 8 niños y dicen que van a cerrarlo”*. Al preguntarle a Daisy González sobre la información y la rendición de cuentas de los proyectos comunitarios por parte de La Cuculmeca nos dijo: *“Lo han hecho en términos generales, nos llaman allá al año, un representante por comunidad y nos dicen qué se hizo y qué no se hizo”*

Ya hemos mencionado la dificultad encontrada en la rendición de cuentas a las agencias donantes que exigen sus requisitos, sus propios formatos y en fechas variadas, como nos dijo Silvia Jeanine Rivera: *“Nosotros tenemos nuestros propios recibos de egreso, pero hay que alinearse a la manera de rendir cuentas y al formato que las agencias están solicitando.”* Por otro lado, es difícil que las agencias de cooperación financien la inversión necesaria para implementar las prácticas de transparencia, como nos explica Harmhel Dalla Torre: *“Mucha gente te dice que le parece importante el tema de la transparencia y la rendición de cuentas, no sólo en la parte financiera, sino tam-*

*bién en la selección de personal, las capacitaciones y las licitaciones, pero no te quieren cubrir ni siquiera los recursos humanos”.*

La falta de reciprocidad por parte de instituciones estatales en el acceso a la información de su gestión ha dificultado la coordinación de acciones de desarrollo y la optimización de las inversiones en los territorios. En palabras de Aracely Herrera: *“Las instituciones del Estado son celosas con la información principalmente financiera, por ejemplo la Alcaldía Municipal no te da su presupuesto detallado.”* En este sentido hay que considerar que existen diferencias entre los gobiernos municipales con los cuales trabaja actualmente La Cuculmeca.

### 3. Lecciones Aprendidas

La promoción de la transparencia y los valores éticos es una labor que requiere de un compromiso activo del equipo humano de La Cuculmeca y la autoridad moral que surge de su propia práctica, como lo expresa Leonor Rodríguez: *“Una de las lecciones aprendidas es que hay que tener mucho coraje, mucha disposición para hablar de este tipo de temas. Sentarte con el alcalde, sentarte con otra ONG, sentarte con las comunidades, no tenés que tener cola que te pisen”*

Una lección de la experiencia de La Cuculmeca ha sido la importancia de institucionalizar el principio de la transparencia en los planes, políticas y manuales que rigen el funcionamiento de la organización. Igualmente importantes son los mecanismos de monitoreo, evaluación y auditoria del cumplimiento de esas políticas y normas para asegurar su vigencia, incluyendo un equipo especializado en esta labor. Como expresa Valeria Gutiérrez: *“Una lección es tener un buen equipo que es responsable de la parte contable-administrativa y tener todo listo para que en cualquier momento si quiere venir una organización o el gobierno a ver el funcionamiento de la Cuculmeca”.*

Una lección importante es comprender que la apropiación de valores éticos no puede quedarse a nivel retórico, sino que debe expresarse en las actividades cotidianas y en las relaciones interpersonales. En palabras de Danelia Jirón: *“Actuar desde el cambio de las personas es algo que lo estamos promoviendo, como practicar esos valores a diario desde que venimos hasta que nos vamos de la organización, desde el uso del tiempo y de los recursos.”*



Otra lección extraída por los protagonistas de La Cuculmeca ha sido comprender que la apropiación institucional de los valores éticos es un proceso prolongado que requiere de recursos humanos y financieros, como lo expresara Harmhel Dalla Torre: *“Hicimos una fuerte inversión institucional para llegar a esta fase, hay que invertir mucho tiempo y recursos para desarrollar estos procesos.”*

Hay que destacar la firme voluntad de la dirección de La Cuculmeca de fortalecer permanentemente sus capacidades y su funcionamiento. A partir del diagnóstico organizacional realizado en 2008, La Cuculmeca implementó en 2009 cuatro acciones pertinentes para su desarrollo institucional:

- Un curso de formación en desarrollo organizacional con enfoque sistémico,
- La evaluación del Plan Estratégico 2004 – 2008,
- La elaboración del Plan Estratégico 2010 – 2020,
- La reorganización de sus áreas y cargos.

Se ha identificado una lección sobre la importancia de que los grupos locales participen en las acciones de comunicación de La Cuculmeca, es decir una transparencia “hacia abajo” y “horizontal” como señaló Nereyda González: *“La información debe de darse a conocer con toda la gente, no sólo se debe rendir cuentas a los donantes, pero con quien nosotros debemos de estar comprometidos es con los grupos con los cuales trabajamos.”*

Otra lección identificada es la necesidad de tener una actitud abierta a las observaciones y las críticas de los actores locales y de las comunidades, como parte de la comunicación de doble vía que implica la transparencia y que brinda una retroalimentación para mejorar el desempeño personal e institucional. En palabras de Justo Ángel Torrez: *“Las bases tienen niveles muy bajos, sin embargo dan muy buenos aportes que enriquecen el trabajo, combinamos pues los niveles técnicos de La Cuculmeca con las opiniones de la gente de base y eso nos hace tener frutos excelentes de nuestro trabajo.”*

En sus 20 años de experiencia, La Cuculmeca ha aprendido la lección de mantener su neutralidad en materia partidaria o religiosa para aplicar la transparencia en su práctica institucional, por ejemplo el manejo de recursos, la selección de personal y de grupos meta. Esto ha fortalecido su reconocimiento por parte de las comunidades y líderes de distinto signo político y religioso, facilitando así la participación en la implementación de acciones de desarrollo local.

## 4. Retos Pendientes

Las personas entrevistadas han planteado algunos retos y sugerencias para fortalecer la transparencia en La Cuculmecca. Un elemento señalado es la necesidad de fortalecer la metodología para evaluar el nivel de apropiación de los valores éticos, como señala Harmhel Dalla Torre: *“No podemos decir que tenemos un sistema de medición que nos permita evaluar la interiorización y la implementación de estos valores de una manera frecuente, sí los tenemos cuando valoramos los proyectos a nivel central”*

El rápido crecimiento de La Cuculmecca en proyectos, territorios, personal y grupos metas ha planteado diversos retos, tales como la apropiación de sus valores éticos en los nuevos sujetos, el cumplimiento de las políticas y normativas, la comunicación con las comunidades y la capacidad administrativa-financiera. Así lo ha señalado Valeria Gutiérrez: *“Un reto es reflexionar si es bueno seguir creciendo, no pensar que el crecimiento es lo mejor para la Cuculmecca”*

José Ángel Altamirano, Líder Comunitario de Datanlí señala que en los últimos años ha decaído la atención de La Cuculmecca en su territorio y propone: *“Me gustaría que La Cuculmecca les de seguimiento a todos los líderes comunitarios que estaban en 2005 para rescatar a esos líderes que se han alejado de la organización”. Así mismo, en materia de educación y empleo José Á. Altamirano sugiere a La Cuculmecca *“Que den cursos técnicos en las comunidades para que los jóvenes aprendan un oficio, ahora sólo hay en Jinotega y es muy costoso el transporte.”**

En cuanto al reto que plantea el nuevo personal contratado, además de los procedimientos de selección y entrenamiento antes mencionados, hay que señalar que el enfoque de aprendizaje que tiene la dirección de La Cuculmecca facilita la apropiación de las prácticas de transparencia por parte del personal nuevo, como nos explica Danelia Jirón: *“La idea es que aprendan a realizar el trabajo de manera transparente, acatando los procedimientos, no es despedir a las personas.”*

La práctica de los valores éticos y la coherencia entre el discurso y la conducta, es un reto permanente que involucra a todo el personal que labora en La Cuculmecca, por ejemplo nos plantea Harmhel Dalla Torre: *“No es posible que nosotros estemos promoviendo opciones que van a favor del medio ambiente y andemos en una camioneta que anda tirando todo un chorro de humo por ejemplo o no es posible que estemos hablando de alimentos sanos y en un refrigerio de una actividad nosotros repartamos gaseosas.”*



Un difícil reto a futuro es encontrar un balance entre, por un lado, la necesidad de controles administrativos que aseguren la transparencia en el manejo de recursos y, por el otro, la conveniencia de simplificar y agilizar los trámites en la ejecución de proyectos para asegurar su eficiencia y su eficacia. Para enfrentar estos retos, La Cuculmecca se plantea para el 2010 establecer una Política de Transparencia y un Código de Conducta que contribuya a fortalecer las buenas prácticas de los valores éticos que guían la labor diaria del personal de esta organización de la sociedad civil Jinotegana.





# Conclusiones



Capacitación para construir curvas a nivel.

La Cuculmecca es una organización civil que ha desarrollado una valiosa experiencia de apropiación de valores éticos en su labor de educación, protección ambiental y participación ciudadana en el desarrollo local sostenible. En un contexto nacional y global que plantea a las organizaciones civiles el desafío de asumir en su práctica la transparencia que declaran en sus principios y que demandan a las instituciones estatales y a las empresas privadas, la experiencia de La Cuculmecca cobra mayor relevancia.

Desde su fundación, La Cuculmecca ha explicitado los valores éticos que guían su quehacer y los ha incorporado en sus políticas institucionales: la transparencia, la honestidad y la coherencia entre el discurso y la práctica, la protección del medio ambiente, el respeto a las personas, la austeridad y la eficiencia laboral. Estos valores se aplican tanto entre los trabajadores de La Cuculmecca como en el trabajo de campo con las personas beneficiarias y organizaciones asociadas en la ejecución de proyectos de desarrollo.

Los dirigentes de La Cuculmecca comparten una visión amplia de la transparencia como un valor moral y un concepto que va más allá de la rendición de cuentas financieras y que incluye la honestidad, la coherencia y la justicia social. Es notorio ver el énfasis planteado por La Cuculmecca en la comunicación “hacia abajo” con los grupos de base y “horizontal” con actores locales, a diferencia de otras organizaciones que priorizan la rendición de cuentas “hacia arriba” a los donantes y el gobierno.

La Cuculmecca transmite sus valores éticos a su personal y la población a través de múltiples vías como son las acciones de educación, acompañamiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación. Sin embargo, la principal vía de transmisión de valores éticos en La Cuculmecca es a través de la práctica cotidiana y del ejemplo de conductas honestas, responsables y transparentes.

Entre los factores impulsores de la transparencia en La Cuculmecca se destaca el rol de los fundadores, la selección rigurosa del personal y de los beneficiarios, su capacitación y el monitoreo de su desempeño, la institucionalización de esos valores éticos en las políticas y normativas. A nivel externo, los factores señalados han sido las demandas de actores locales, la necesidad de avales estatales y los requerimientos de la agencias de cooperación.

El estudio ha permitido identificar las prácticas de transparencia más relevantes que ha implementado La Cuculmecca y que pueden ser útiles para otras organizaciones civiles, tales como la información y rendición de cuentas a múltiples actores sobre su gestión, la consulta y ejecución participativa de proyectos de desarrollo, el monitoreo y la evaluación de su labor y de su personal.

Se observan importantes logros alcanzados gracias a la implementación de las prácticas de transparencia y los principios éticos durante varios años. A nivel interno se observa una articulación entre las normas y los valores en la vida laboral cotidiana del personal, que se refleja en la comunicación interpersonal, el cumplimiento de los planes de trabajo, el uso eficiente de los recursos y la rendición de cuentas oportuna.

A nivel externo, las buenas prácticas de transparencia han generado una credibilidad y confianza en La Cuculmecca que se expresa en las alianzas con actores locales y la participación en proyectos de desarrollo comunitario. La transmisión de valores éticos a los líderes y organizaciones locales ha contribuido a fortalecer su desempeño y su legitimidad.

Entre las dificultades encontradas en la promoción de la transparencia se ha señalado el plagio de estudios o proyectos, el rechazo de algunas instituciones, la inconformidad de algunos trabajadores, y la complejidad de los informes a las agencias de cooperación.

Varias son las lecciones aprendidas por los protagonistas de esta experiencia exitosa de transparencia, tales como la necesidad de un compromiso activo y perseverante del personal, la inversión institucional de recursos y esfuerzos, la neutralidad en materia partidaria o religiosa, la inclusión de los grupos locales en la comunicación, la incorporación de los valores éticos en las políticas y manuales así como el monitoreo y evaluación de su cumplimiento.

Entre los retos a futuro se ha planteado la elaboración de una metodología específica para evaluar el nivel de apropiación de los valores éticos, encontrar un balance entre la necesidad de controles administrativos y la agilidad que demanda la ejecución de proyectos, reflexionar sobre los desafíos que plantea la expansión de La Cuculmecca tales como la apropiación de sus valores éticos por parte del personal de reciente ingreso.

En resumen, se observan en La Cuculmecca una serie de buenas prácticas de transparencia, tanto a nivel interno entre su personal, socios y directivos, como en las comunidades con los grupos participantes en los proyectos que brindan lecciones valiosas a otras organizaciones civiles interesadas en fortalecer la promoción de valores éticos como un componente sustantivo para un desarrollo humano y sostenible.



# Anexo 1

## Siglas Utilizadas

AVODEC	: Asociación de Voluntarios para el Desarrollo Comunitario
CIVICUS	: World Alliance for Citizen Participation
EDA	: Enfermedad Diarreica Aguda
ENACAL	: Empresa Nacional de Acueductos y Alcantarillados
FETSALUD	: Federación de Trabajadores de la Salud
FSLN	: Frente Sandinista de Liberación Nacional.
ICD	: Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
IDH	: Índice de Desarrollo Humano
INAFOR	: Instituto Nacional Forestal
INEC	: Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos
INIDE	: Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INSS	: Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
INTA	: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuario
IRA	: Infección Respiratoria Aguda
ISC	: Índice de Sociedad Civil
MAGFOR	: Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	: Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
MIGOB	: Ministerio de Gobernación
MIIFAMILIA	: Ministerio de la Familia
MINED	: Ministerio de Educación
MINSA	: Ministerio de Salud

MITRAB	: Ministerio del Trabajo
MTI	: Ministerio de Transporte e Infraestructura
NBI	: Necesidades Básicas Insatisfechas
ONG	: Organismo no Gubernamental
OSC	: Organización de Sociedad Civil
PEA	: Población Económicamente Activa
PN	: Policía Nacional
PNUD	: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RNDDL	: Red Nicaragüense por la Democracia y el Desarrollo Local
SISCAT	: Sistema de Catastro.



# Personas Entrevistadas

Aracely Herrera, Responsable de Proyecto, La Cuculmeca

Danelia Jirón, Responsable de Proyecto, La Cuculmeca

Harmhel Dalla Torre, Coordinador de Proyectos, La Cuculmeca

Silvia Jeanine Rivera, Administradora de La Cuculmeca

Justo Ángel Tórrrez, Vice-Presidente de la Junta Directiva de La Cuculmeca

Leonor Rodríguez, Fiscal de la Junta Directiva de La Cuculmeca

Nereyda González, Presidenta Junta Directiva de La Cuculmeca

Valeria Gutiérrez, Facilitadora de La Cuculmeca

Manuel García, Coordinador de Proyectos Productivos de AVODEC

Daniel Aguirre, Comité de Desarrollo Municipal, Jinotega

Basilio Isidoro, Comité de Desarrollo Municipal, Jinotega

Orlando Montenegro, Directivo Cooperativa "El Conejo", Comunidad Sisle

Daysy González, Lideresa Comunidad Los Robles

José Ángel Altamirano, Coordinador GPC, Datanli

Flor de María Villagra, Lideresa Comunidad Venecia

# Fuentes Bibliográficas

Asociación de Educación y Comunicación La Cuculmeca

- “Estatutos” (1999)
- “Reglamento Interno” (1998)
- “Plan Estratégico 2004-2008” (2004)
- “Nuestra Política de Inversión para el Desarrollo” (2005)
- “Sistema General de Planificación, Monitoreo y Evaluación” (2008)
- “Manual de Transporte” (2009)
- “Manual de Políticas, Normas y Procedimientos Administrativo-Financieros” (2009)
- “Perfil Organizacional de la Asociación La Cuculmeca”. (2009)
- “Proceso de Desarrollo Organizacional de La Cuculmeca” (2009)
- “Nuestros principales resultados en el período 2004 – 2008” (2010)
- “Nuestro Plan Estratégico 2010-2020”

CIS Barómetro (2006). “Confianza de las ONG”. [www.lukor.com/not-por/0602/22143112.htm](http://www.lukor.com/not-por/0602/22143112.htm)

CIVICUS (s.f.) “Legitimidad y Rendición de Cuentas de la Sociedad Civil: Temas y Desafíos”. [www.civicus.org/new/media/LTA\\_ScopingPaper\\_Sp.doc](http://www.civicus.org/new/media/LTA_ScopingPaper_Sp.doc)

Cruz Anabel y Pousadela Inés, 2008 **Poder, rendición de cuentas y sociedad civil**, ICD, Uruguay.

Informe Marsal y Blanco (2007) “Rendición de cuentas y transparencia de la Sociedad Civil en América Latina”. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2311200>

Instituto de Comunicación y Desarrollo 2009 “Herramientas para la transparencia y la rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil”, Curso Virtual, SINERGIANET, Uruguay.

Marradi A., Archenti N., Piovani J., 2007 **Metodología de las Ciencias Sociales**, Emece, Buenos Aires.

Serra Vázquez Luis, 2008 **La sociedad civil Nicaragüense: sus organizaciones y sus relaciones con el estado**. Managua, UCA-FES



Vidal Pau y Grabulosa Laia 2007 *“La importancia de la transparencia para la construcción de la confianza social”*, Observatorio del Tercer Sector ([www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es))

Vives Luis (s.f.) *“La transparencia y Rendición de Cuentas en el Tercer Sector. Cuaderno de Debates”* [www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

Weef (2003) “Survey On trust. World Economic Forum”. Geneva [www2.weforum.org/.../Full+Survey](http://www2.weforum.org/.../Full+Survey)

Yin Robert (1994). ***Case Study Research: Design and Methods***. Sage Publications, California





