

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Programa: Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo

País: Nicaragua

Sector: Desarrollo del Sector Privado y de las Pequeñas y Medianas Empresas

Equipo de Proyecto Original: Mario Umaña, Jefe de Equipo; Luis Zavaleta, Arnaldo Vieira de Carvalho, Néstor Roa y Yolanda Galaz (RE2/F12); Graciela Cíntora, Jaime Cofré y Eduardo Soto (COF/CNI); Adriana Arroyave (DEV/FMR); Luis Díaz (RE2/RE2) y Javier Jiménez (LEG/OPR).

Número de Proyecto: NI-L1005

Número de Préstamo: 1702/SF-NI

Fecha del QRR: 15 al 22 de abril del 2013

Fecha de Aprobación Final del PCR: 7 de mayo del 2013

Autor del PCR: Duval Llaguno Ribadeneira (RND/CNI), con el apoyo de Luis Enrique Miranda (CID/CNI) y Osmin Mondragón (PDP/CNI).

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	1
II. EL PROYECTO	2
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	2
i. Objetivo(s) del Desarrollo	2
ii. Componentes.....	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	3
III. RESULTADOS.....	4
A. EFECTOS DIRECTOS.....	4
B. EXTERNALIDADES.....	6
C. PRODUCTOS	6
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	9
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	10
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	10
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	11
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	11
V. SOSTENIBILIDAD	12
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	12
B. RIESGOS POTENCIALES.....	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	13
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	14
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	15
VII. LECCIONES APRENDIDAS	15

Anexos

Abreviaturas y Acrónimos

AE	Agencia Ejecutora
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
CETREX	Centro de Trámites de Exportaciones
CIT	Centro de Información Turística
EAAI	Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y de Reducción de la Pobreza
FDT	Fondo de Desarrollo Turístico
FME	Fondo de Mejora Empresarial
FOMAV	Fondo de Mantenimiento Vial
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INC	Instituto Nicaragüense de Cultura
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INIDE	Instituto Nacional de Información de Desarrollo
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
kg	Kilógramos
lt	Litros
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MINSAL	Ministerio de Salud
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MTI	Ministerio de Transporte e Infraestructura
ONG	Organismo no Gubernamental
PCR	<i>Project Complete Report</i> (Informe de Terminación de Proyecto)
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
POA	Plan Operativo Anual
PRPR	Programa de Reactivación Productiva Rural
qq	Quintales
SECI	Sistema para la Evaluación de la Capacidad Institucional
UCA SJRC	Unión de Cooperativas Agropecuarias de San Juan del Río Coco
UGAQ	Unión de Ganaderos y Agricultores de Quilalí
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UEP	Unidades Ejecutoras del Programa

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: NI-L1005

TITULO: Programa de Apoyo para la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo

Prestatario: República de Nicaragua
Agencia ejecutora (AE): Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)

Fecha aprobación Directorio: 14-dic-2005
Fecha efectividad contrato préstamo: 5-jun-2006

Préstamo(s): 1702/SF-NI

Fecha elegibilidad primer desembolso: 19-oct-2006

Sector: Desarrollo del Sector Privado y de las Pequeñas y Medianas Empresas

Meses en ejecución

Instrumento de préstamo: Inversión – Específico

* desde aprobación: 84
* desde efectividad del contrato: 78

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 5-jun-2011
Fecha actual desembolso final: 5-dic-2012
Extensión acumulativa (meses): 18 meses
Extensión especial (meses): 0 meses
Extensión total (acumulativa + especial): 18 meses

Monto préstamo(s)

* Monto original: 40,100,000.00
* Monto actual: 40,048,970.11

* Pari Passu contractual: 98.4% - 1.6%
* Pari Passu real: 88.2% - 11.8%

Desembolsos

Monto a la fecha (%): 100

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 40,739,500.00

Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? []
- Envió fondos a otro proyecto? []
- N/A [X]

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)

Reducción de Pobreza (PTI): Sí
Equidad Social (SEQ): Sí
Clasificación ambiental: C

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No
De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Plazo de desembolsos.
Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	[] Muy Efectivo (ME)	[X] Efectivo (E)	[] Poco Efectivo (PE)	[] Inefectivo (I)
PE	[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[] Muy Probable (MP)	[X] Probable (P)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (I)

II. El Proyecto

a. Contexto del Programa

El entorno del Programa. Nicaragua enfrenta restricciones a su desarrollo, como son: (a) la falta de infraestructura económica básica, lo que limita el crecimiento de la inversión privada y de la producción; (b) limitados mecanismos de apoyo productivo, por cual las empresas no cuentan con el apoyo técnico necesario para aumentar su productividad y calidad, con miras a competir en los mercados internacionales; (c) insuficientes recursos de pre inversión disponibles, lo que determina que sean pocos los proyectos listos para ser financiados; y (d) una limitada capacidad institucional del sector público, lo cual coarta la eficiencia y la eficacia de las intervenciones de apoyo al sector privado.

El marco institucional para la ejecución. El Organismo Ejecutor y Coordinador del Programa fue el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), con el apoyo de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP). Además, participaron en el Programa, en calidad de Organismos co ejecutores, el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) y el Instituto de Desarrollo Rural (IDR).

Período de ejecución. Este Programa fue aprobado por el Directorio del BID el 14 de diciembre del 2005, se firmó el contrato de préstamo el 20 de enero del 2006 y la fecha de efectividad fue el 5 de junio del 2006. Se firmaron dos contratos modificatorios, el primero en febrero del 2007 y el segundo en septiembre del 2008. El plazo original desembolsos fue de cinco años, es decir hasta el 5 de junio del 2011 y tuvo una ampliación de plazo por un año y medio, hasta el 5 de diciembre del 2012.

El Programa inició su ejecución en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) formulado por el anterior gobierno, pero no se cambió su denominación y alcance en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) del nuevo gobierno.

b. Descripción del Programa¹

i. Objetivos del Desarrollo

El Programa tuvo como objetivo general contribuir a incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país, a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo productivo, que busquen incrementos en la productividad, calidad, exportaciones e ingresos de divisas, mediante la preparación, el financiamiento y ejecución de proyectos que sean parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND), y la mejora de mecanismos institucionales para ejecutarlos.

El Programa centró sus intervenciones en los conglomerados de carnes y lácteos, turismo y café. Específicamente, el Programa previó financiar intervenciones en infraestructura, apoyo productivo, pre inversión y apoyo institucional, buscando brindar soluciones integrales a las principales necesidades de los conglomerados.

¹ Fuente: Objetivo y Componentes tomados del Anexo A del contrato de préstamo 1702/SF-NI.

ii. Componentes

Componente 1: Apoyo a los Conglomerados de Carnes y Lácteos.- Este componente tuvo como objeto mejorar los niveles de producción, productividad y comercialización de la actividad pecuaria en las principales regiones ganaderas del país, beneficiando además a las poblaciones que se encuentran en las zonas de influencia del Programa. Para ello, se buscó aplicar una estrategia de intervenciones complementarias que busquen mejorar la infraestructura vial, así como todas las fases de la actividad empresarial: la productividad a nivel de finca, el acopio y procesamiento de la industria, el transporte de insumos y productos, y la comercialización de productos y sub productos. Este componente incluyó los siguientes sub componentes: a) intervenciones en infraestructura vial, b) intervenciones de apoyo productivo y c) pre inversión.

Componente 2: Apoyo al Conglomerado de Turismo – Ruta del Agua, Departamento Río San Juan.- El objetivo principal de apoyo al conglomerado se traduce en la puesta en valor de los recursos turísticos de la Ruta del Caribe (Nicaragua), contemplando la dotación de infraestructuras básicas necesarias y la mejora de la oferta integral a lo largo del Río San Juan, a fin de articular una ruta turística que permita la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental del destino. Este componente comprendió los siguientes sub componentes: a) intervenciones en infraestructura, b) intervenciones de apoyo al desarrollo turístico del Río San Juan, c) pre inversión y d) apoyo institucional al INTUR.

Componente 3: Apoyo al Conglomerado de Café.- Este componente tuvo como objetivo mejorar la conectividad entre los centros de producción y los mercados, fortalecer las capacidades locales existentes para incrementar la productividad, los niveles de ingresos y la capacidad de gerencia de pequeños y medianos cafetaleros, en las principales zonas de producción de Nicaragua. El componente contó con los siguientes sub componentes: a) intervenciones en infraestructura, b) intervenciones de apoyo productivo y c) pre inversión.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

El Programa concibió como objetivo incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país, a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo productivo que incrementen la productividad, la calidad, las exportaciones e ingresos de divisas. Los conglomerados a los cuales el Programa dirigió sus intervenciones fueron: carne y lácteos; turismo; y café, porque estos son los que cuentan con mayor potencialidad para competir en el ámbito internacional y que contribuyen en más del 30% a la generación del PIB, a las exportaciones y a generar empleo.

Cabe mencionar que en los conglomerados de carne, lácteos y café (componentes 1 y 3 del Programa), el Instituto de Desarrollo Rural – IDR (co ejecutor) priorizó el financiamiento de los caminos rurales, y algunas de las otras actividades previstas se atendieron con el Programa de Reactivación Productiva Rural – PRPR (1110/SF-NI) y con otros recursos.

Además, un tema crítico fue el poder agrupar en una sola operación, diversos conglomerados, en diversas zonas geográficas y con varios co ejecutores. Este punto

enfrentó dificultades desde el diseño, que se evidenciaron durante la ejecución. La solución propuesta fue un esquema de ejecución que incluyó un ejecutor (el MHCP, con el apoyo de la UCP), tres co ejecutores (MTI, IDR e INTUR) y la participación de los municipios beneficiarios (a través de convenios con las alcaldías). A pesar de dicha complejidad, fue posible ejecutar este Programa, con un seguimiento intensivo y esfuerzos continuos de coordinación.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)					
Fin: Contribuir al desarrollo económico-productivo de las regiones atendidas por el Programa.					
Propósito: Incrementar la competitividad y conectividad de los principales conglomerados productivos del país. Esto se hará a través de mejoras en infraestructura vial, e intervenciones varias que apoyen incrementos en la productividad, ingresos, y exportaciones, de conformidad con las líneas estratégicas y las matrices de financiamiento establecidas en el PND.					
Efectos Directos Planeados				Efectos Directos Logrados	
Indicadores de Efectos Directos (a nivel de Propósito)	Línea Base		Fin Ejecución	Fin Ejecución	
	Valor	Fecha	Valor	Valor	Fecha
Exportaciones / producción de carnes y lácteos de las zonas de influencia del proyecto:					
Producción de carne	487,895 kg	2006	15% de aumento	884,858 kg (81.4% de aumento vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 70.5%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 10.9%)	2012
Exportación de carne	261,515 kg	2006	15% de aumento	538,673 kg (106.0% de aumento vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 93.7%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 12.3%)	2012
Producción lácteos	5,508,405 lt	2006	15% de aumento	7,372,890 lt (33.8% vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 14.2%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 19.6%)	2012
Exportación lácteos	1,355,668 lt	2006	15% de aumento	2,392,743 lt (76.5% vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 50.6%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 25.9%)	2012
Turistas en la zona de influencia del proyecto:					
Llegada de turistas	6,283	2006	10% de aumento	15,611 (148.5% vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 57.4%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 91.1%)	2012

Efectos Directos Planeados			Efectos Directos Logrados		
Indicadores de Efectos Directos (a nivel de Propósito)	Línea Base		Fin Ejecución	Fin Ejecución	
	Valor	Fecha	Valor	Valor	Fecha
Exportaciones / producción de café en las zonas de influencia del proyecto:					
Producción de café	69,192.59 qq	2006	5% de aumento	90,152.67 qq (30.3% vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 2.7%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 27.6%)	2012
Exportaciones de café	62,565.44 qq	2006	5% de aumento	81,006.28 qq (29.5% vs. el año base, pero el crecimiento general de Nicaragua fue 4.8%, por lo cual la diferencia positiva en la zona de influencia fue 24.7%)	2012

Reformulación: [X] N/A

Reajuste ISDP/PMR: Indicar sí y cuándo el ISDP/PMR fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio
[X] N/A

Resumen del (os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

[] Muy Probable (MP)

[X] Probable (S)

[] Poco Probable (PP)

[] Improbable (MI)

Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes.

La firma consultora “Albertus Magnus, Instituto Internacional”, encargada de la evaluación final, desarrolló una metodología ad hoc para el análisis y estimación de los indicadores (a nivel de propósito).

Para el conglomerado de carne y lácteos (zona de influencia del componente 1 del Programa, municipios de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco, Departamento de Matagalpa), se utilizó la información existente del CENAGRO 2001², proyectándola mediante la metodología propuesta por Schaefer-Kehnert (1982)³, las existencias de ganado bovino existentes en el año base (2006) para las zonas de influencia del programa y comparándolas con los datos del CENAGRO 2011⁴, proyectados al 2012 (la metodología consta en la nota incluida en el anexo 1 del informe de evaluación final).

Para el conglomerado de turismo (componente 2 del Programa, “Ruta del Agua”, Departamento del Río San Juan), se recurrió a los datos e información proporcionada por el INTUR (ver metodología en el anexo 2 del informe de evaluación final).

Para el conglomerado de café (zona de influencia del componente 3 del Programa, municipios de Las Sabanas, Macuelizo, Dipilto, Jalapa, Murra, San Juan de Río Coco y Telpaneca de los Departamentos de Madriz y Nueva Segovia), la firma consultora realizó un levantamiento de campo en los principales tramos de caminos rehabilitados de las zonas de influencia del componente. La producción en la zona de influencia del proyecto aumentó de 69,192.59 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2005-2006 a 90,152.67 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2011-2012, lo que representó un aumento de 30.3%. En tanto que las exportaciones se incrementaron en 29.5% al pasar de 62,565.44 a 81,006.28 quintales-oro en el mismo período de referencia (la metodología consta en el anexo 3 del informe de la evaluación). En este conglomerado, se sobrepasaron ampliamente las metas previstas; sin embargo, no se puede ser concluyente, en el sentido de que son atribuibles a este programa, los resultados finales obtenidos.

En la evaluación final, se resaltó que este Programa incluyó intervenciones heterogéneas en tres “conglomerados”, que se ejecutaron en contextos desiguales: áreas geográficas y sectores diferentes, públicos diferentes: productores de café, carne y lácteos por una parte; y por otra, pequeños y medianos empresarios turísticos, cada uno de ellos con resultados múltiples.

En conclusión, en general, las metas fueron cumplidas, por lo cual se califica de probable el cumplimiento de los objetivos de desarrollo planteados. Sin embargo, en los conglomerados de carne, lácteos y café, no se puede afirmar que los resultados son atribuibles a la intervención del Programa. Esto debido a que los recursos del programa, en los componentes 1 y 3, fueron fundamentalmente dirigidos hacia la rehabilitación de los caminos rurales. Como lo menciona el informe de evaluación final, intervenir en caminos, es una condición necesaria pero no suficiente en el incremento en la productividad, producción y exportaciones. Sólo una parte incommensurable de dicho aumento puede ser atribuido a la facilitación del comercio que proporcionan los caminos rehabilitados.

Estrategia de País. Esta operación estuvo alineada con la estrategia del Banco en el país para 2003-2005 (GN-2230-1), aprobada en febrero del 2003 y que tuvo una actualización en mayo del 2005. El objetivo fue apoyar a Nicaragua en el establecimiento y ejecución de las acciones necesarias para alcanzar las metas de la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y de Reducción de la Pobreza (ERCERP). Específicamente, se identificó la necesidad de mejorar la competitividad del país y promover los aumentos en la producción, con la finalidad de lograr tasas de crecimientos altas y sostenibles, que permitan la reducción permanente de la pobreza.

² Base de datos CENAGRO 2001. INEC. Nicaragua. 2005.

³ Schaefer-Kehnert, W. Ejercicio sobre proyección del hato-finca ganadera de Tanzania. Instituto de Desarrollo Económico. Banco Internacional Reconstrucción y Fomento. 1982.

⁴ Base de datos CENAGRO 2011. INIDE. Nicaragua. 2012.

b. Externalidades

La mejora de la conectividad y otros beneficios para la población rural. Al formularse el Programa, especialmente en lo que se refiere a los conglomerados de: carnes, lácteos y café, el principal problema era la falta de caminos o su pésimo estado. Los productores entrevistados, durante el proceso de la evaluación final, expresaron que en ese momento lo más necesario para garantizar el acopio de leche y reducir las pérdidas por descomposición era la rehabilitación de caminos rurales existentes.

Con la mejora de la conectividad, al incorporarse nuevos caminos terciarios rehabilitados y mejorar el acceso a acopios por el completamiento de circuitos de caminos, se logró una reducción de costos y tiempos ocupados en viajes, posibilidad de comercializar toda la producción lechera a mejor precio, debido al aumento del nivel de competencia de la demanda (aumento de queseras y rutas de acopio) y plusvalía de las propiedades.

Además, hubo resultados positivos no previstos: introducción de electrificación pública y privada; introducción de rutas de transporte colectivo; apertura de nuevas rutas lecheras que permitió además de suministrar mayor cantidad de leche a acopios recién construidos, a otros fuera de los tramos, por la disminución de los tiempos de entrega; aparición de nuevas queseras; mejora de la conectividad de la zona para el comercio, mejores condiciones para la reparación de instalaciones de salud y escuelas; y más fácil acceso a brigadas del Ministerio de Salud (MINSA), Instituto Nacional Forestal (INAFOR) y el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), de acuerdo a lo reportado en la evaluación final.

“Ruta del Agua”. El Programa contribuyó a la organización institucional y civil de las comunidades, a través de las comisiones de turismo, a nivel municipal y departamental, que fueron conformados para elaborar los Planes de Desarrollo Turísticos Municipales y, luego, fueron la base para la pre-aprobación de los planes de mejoras y nuevas iniciativas turísticas. Estas comisiones se convirtieron en espacios de consulta y gestión del desarrollo de los municipios, en las que se abordaron y solucionaban casos más allá del turismo, tales como: mejora de los servicios de energía y agua potable; proyectos de inversión para tratamiento de aguas servidas; servicio de transporte público, incorporación de los servicios bancarios en los municipios; gestión de recursos ante cooperantes y privados; normativas para mejorar el servicio público municipal y departamental; entre otros.

c. Productos

PROGRESO EN LA EJECUCION (PE)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
1. Apoyo al Conglomerado de Carne y Lácteos <ul style="list-style-type: none">Productividad del conglomerado en todos los niveles de la cadena (producción de materia prima, acopio, procesamiento y comercialización mejorados), a través del mecanismo de financiamiento compartido.Servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a los conglomerados, entregados y difundidos,	<u>Productos Planeados</u> <ul style="list-style-type: none">1.1. 30% de incremento en productividad de los conglomerados atendidos por el Programa.1.2. 50% de los productores (capacitados y atendidos) dentro de los miembros de los grupos beneficiados (400+).1.3. 100% de desembolsos de mecanismo de financiamiento.1.4. 2 proyectos identificados y elegibles para financiamiento del Programa (incluye componente de caminos rurales en ambos).1.5. 100 km de caminos rurales rehabilitados.	<u>Productos Logrados</u> <ul style="list-style-type: none">1.1. 12.9% de incremento en la productividad de la leche y 52.9% de incremento en la productividad de la carne, en los conglomerados atendidos por el Programa (la zona de influencia de los caminos rurales).1.2. N/D.1.3. N/D.1.4. N/D.1.5. 140 km de caminos rurales rehabilitados.

<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de pre inversión. • Rehabilitación de caminos rurales. 		
<p>Explique brevemente las diferencias entre los productos planeados y actuales.</p> <p>Todos los recursos de este componente fueron redirigidos a la rehabilitación de caminos, dado que las otras actividades de intervención en la cadena productiva se estaban realizando complementariamente por otras instituciones gubernamentales y ONGs, al momento de iniciarse la ejecución del programa. Por lo cual, no se reportan logros (con recursos de este programa) en los productos 1.2, 1.3 y 1.4. Pero, se logró sobrepasar la meta de kilómetros de caminos rurales rehabilitados; así como aumentos en la productividad de los conglomerados atendidos por este componente.</p> <p>Sin embargo, cabe insistir que solamente una parte de los aumentos de la producción de leche, probablemente, pueda ser atribuible al componente, al disminuirse los tiempos de entrega desde la unidad productiva al acopio, lo que incide en menores pérdidas por leche descompuesta. Otro factor que pudiera atribuirse al componente en el aumento de la producción lechera, es el incentivo de expandir las áreas en operación, como fue el caso del aumento en un 18.60% de las áreas de pasto. Sin embargo, el aumento de la producción lechera de la zona fue del 33.80%, lo que nos indica que la productividad global en relación al uso del pasto aumentó en un 12.90%, que podría deberse a la mejor calidad alimenticia del pasto sembrado. Este efecto del pasto mejorado (supuesto crítico) podría haberse manifestado también en la productividad de la producción de carne de la zona de influencia. Sin embargo, no hubo cambios en la productividad por vaca parida, la que se mantuvo en promedio 3.5 litros por día, de acuerdo a lo reportado por la evaluación final.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</p> <p>Mediante el contrato modificatorio No. 2, suscrito del 12 de septiembre del 2008, se amplió el ámbito de acción las intervenciones en infraestructura vial (párrafo 2.03 del Anexo Único del contrato de préstamo). Originalmente, se preveía que las intervenciones estarían localizadas en “las comunidades Las Miradas, Talolinga y San José en el Departamento de Nueva Segovia y en varias comunidades de los municipios de Paiwas, Río Blanco y Matiguas”; pero con la modificación contractual, se amplió el ámbito de las intervenciones a “los municipios de Muy-Muy, Matiguas, Río Blanco, Paiwas y Mulukuku”. La consecuencia de este cambio fue que los recursos de este componente se destinarán fundamentalmente a los caminos rurales.</p>		
<div> <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) </div>		
<p>2. Apoyo al Conglomerado de Turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obras de infraestructuras turísticas, licitadas, diseñadas y construidas. • Paquete de capacitación turística, asistencia técnica y Fondo de Desarrollo Turístico (FDT) licitado y en funcionamiento. • Plan de promoción y comercialización. 	<p>Productos Planeados</p> <p>2.1. Mejora de 11 embarcaderos menores flotantes, 4 oficinas de turismo, 8 puestos migratorios y 2 aeródromos en funcionamiento.</p> <p>2.2. 25 talleres de capacitación realizados.</p> <p>2.3. Plan de asistencia técnica implementado.</p> <p>2.4 Mínimo de 50 intervenciones del FDT implementadas.</p> <p>2.5. Paquete de promoción turístico “Ruta del Agua” implementado.</p> <p>2.6. Sistema de promoción turística “Río San Juan” on-line activo.</p>	<p>Productos Logrados</p> <p>2.1. 10 embarcaderos rehabilitados, 3 oficinas de información turística en funcionamiento, 6 puestos migratorios, 2 aeródromos en funcionamiento (San Carlos –rehabilitado- y San Juan de Nicaragua –construido Aeropuerto Greytown).</p> <p>2.2. +25 talleres de capacitación realizados (beneficiando a 143 MIPYMES turísticas y 938 personas capacitadas).</p> <p>2.3. Plan de asistencia técnica implementado, que incluyó la elaboración o actualización de 152 diagnósticos a MIPYMES turísticas.</p> <p>2.4. 130 intervenciones (créditos) del Fondo Mejora Empresarial (FME, que sustituyó al FDT previsto), beneficiando a 106 MYPIMES turísticas.</p> <p>2.5. Paquete de promoción turístico “Ruta del Agua” implementado, a nivel nacional.</p> <p>2.6. Sistema de promoción turística “Río San Juan” on-line activo, a través de una vitrina virtual (web).</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.</p> <p>En general, se lograron los productos planeados. La construcción del aeródromo de San Juan de Nicaragua (Aeropuerto Greytown) representó el 44.5 % del total del presupuesto de este conglomerado. Este aeropuerto se encuentra en operación, y la línea aérea nacional “La Costeña” tiene programada frecuencias por un total de 104 vuelos al año, con una capacidad máxima de 12 personas cada uno. La Dirección de Migración y Extranjería en Río San Juan reportó, entre septiembre y diciembre de 2012, la llegada a San Juan de Nicaragua de 49 vuelos, 30 provenientes de Managua y 19 de Costa Rica, de acuerdo a lo informado en la evaluación final.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</p> <p>Mediante el contrato modificatorio No. 2, suscrito del 12 de septiembre del 2008, se realizaron modificaciones a los párrafos 2.12, 2.13, 2.15, 2.16, 2.17 y 2.18 del Anexo Único del contrato de préstamo, pero dichos cambios no alteraron de manera esencial los productos esperados de este componente.</p>		
<div> <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) </div>		

3. Apoyo al Conglomerado de Café <ul style="list-style-type: none"> Rehabilitación de la carretera Sébaco-Matagalpa. Rehabilitación de caminos rurales. Productividad del conglomerado en todos los niveles de la cadena (producción de materia prima, acopio, procesamiento y comercialización mejoradas) a través de mecanismo de financiamiento compartido. Servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a los conglomerados, entregados y difundidos. Actividades de pre inversión. 	Productos Planeados <p>3.1. 25 km de carretera rehabilitados. 3.2. 100 km de caminos rurales rehabilitados. 3.3. 30% de incremento en productividad de los conglomerados atendidos por el Programa. 3.4. 25% de pequeños productores capacitados y atendidos (1200+) en las áreas pre-identificadas. 3.5. 100% de desembolsos del mecanismo de financiamiento. 3.6. 3 proyectos identificados y elegibles para financiamiento del Programa.</p>	Productos Logrados <p>3.1. 27 km de carretera rehabilitados. 3.2. 141 km de caminos rurales rehabilitados. 3.3. 24% de incremento en productividad del café, en los conglomerados atendidos por el Programa (la zona de influencia de los caminos rurales) 3.4. N/D. 3.5. N/D. 3.6. 2 proyectos identificados y elegibles para financiamiento del Programa (centros de acopio de café).</p>
---	---	---

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.

En este componente, además de la rehabilitación de caminos, se hizo dos intervenciones de apoyo productivo a asociaciones de productores que procesan y comercializan; pero no hubo intervención directa en unidades productivas. Por lo cual, no se reportan logros (con recursos de este programa) en los productos 3.4 y 3.5. Pero, se logró sobrepasar la meta de kilómetros de carretera y caminos rurales rehabilitados; así como aumentos en la productividad de los conglomerados atendidos por este componente.

Sin embargo, según la firma consultora que realizó la evaluación final, intervenir en caminos, es una condición necesaria pero no suficiente para el incremento en la productividad, ya que es un concepto de dimensión multifactorial influido por factores exógenos y endógenos. Entre los exógenos pueden enumerarse la oferta de recursos financieros, costos de los insumos y los servicios (incluyendo transporte), asociatividad, información de mercados, sustitutos, entre otros; y entre los endógenos: áreas cultivadas, áreas en producción, equipo e infraestructura, escala de producción, características organizativas, capitalización, tecnología productiva y endeudamiento, barreras de entrada al sector productivo, entre otras. Probablemente, una parte de los aumentos de la producción que se dieron en café puedan ser atribuibles a la facilitación de comercio que proporcionan los caminos rehabilitados.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

Mediante el contrato modificatorio No. 2, suscrito del 12 de septiembre del 2008, se amplió el ámbito de acción las intervenciones en infraestructura vial (párrafo 2.25 del Anexo Único del contrato de préstamo). Originalmente, se preveía que las intervenciones estarían localizadas en “las comunidades de Dipilto, Macuelizo, Wiwilí, Kilambé, San Juan del Río Coco y Telpaneca”; pero con la modificación contractual, se amplió el ámbito de las intervenciones a “los municipios de San Juan del Río Coco, Dipilto, Macuelizo, Telpaneca, Jalapa y Quilalí”. La consecuencia posterior de este cambio fue que los recursos de este componente se destinarán fundamentalmente a los caminos rurales. Pero, además, se financiaron dos centros de acopio de café: (i) la de la Unión de Cooperativas de San Juan del Río Coco (UCA SJRC) y (ii) la de la Unión de Agricultores y Ganaderos de Quilalí (UGAQ).

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

d. Costos del Programa

CATEGORIA	Costo Planeado (USD)			Costo Ejecutado (USD)			
	BID	Aporte Local	Total	BID	Aporte Local	Total	% Diferencia
I. Administración y Supervisión	1,560,000.00	439,000.00	1,999,000.00	2,191,885.46	439,108.25	2,630,993.71	31.61%
a. Administración (Unidad Ejecutora INTUR)	500,000.00	439,000.00	939,000.00	568,919.51	439,000.00	1,007,919.51	7.33%
b. Auditoría operativa, seguimiento y evaluación	450,000.00	0	450,000.00	366,999.91	0	366,999.91	-18.44%
c. Coordinación UCP	610,000.00	0	610,000.00	864,640.78	67.86	864,708.64	41.75%
d. Administración y supervisión IDR	0	0	0	391,325.26	40.39	391,365.65	100.00%
II. Componentes	36,099,000.00	0	36,099,000.00	36,483,118.34	4,705,521.03	41,188,639.37	14.10%
Componente 1: Apoyo al Conglomerado de Carne y Lácteos	6,650,000.00	0	6,650,000.00	5,297,072.73	0	5,297,072.73	-20.34%
1.1. Intervenciones en infraestructura productiva (Rehabilitación de caminos rurales)	2,970,000.00	0	2,970,000.00	5,218,596.42	0	5,218,596.42	75.71%
1.2. Otras intervenciones	3,290,000.00	0	3,290,000.00	0	0	0	-100.00%
1.3. Pre inversión	225,000.00	0	225,000.00	78,476.31	0	78,476.31	-65.12%
1.4. Mitigación ambiental y social	165,000.00	0	165,000.00	0	0	0	-100.00%
Componente 2: Apoyo al Conglomerado Turístico	14,720,000.00	0	14,720,000.00	16,847,767.15	4,483,472.05	21,331,239.20	44.91%
2.1. Intervenciones en infraestructura turística	9,350,000.00	0	9,350,000.00	13,770,561.28	4,483,472.05	18,254,033.33	95.23%
2.2. Intervenciones de apoyo al desarrollo turístico del "Río San Juan"	3,150,000.00	0	3,150,000.00	1,282,987.39	0	1,282,987.39	-59.27%
2.3. Plan de promoción y comercialización turística	1,400,000.00	0	1,400,000.00	865,947.29	4.438	865,947.29	-38.14%
2.4. Pre inversión	150,000.00	0	150,000.00	603,885.07	0	603,885.07	302.59%
2.5. Fortalecimiento institucional	370,000.00	0	370,000.00	214,128.04	0	214,128.04	-42.13%
2.6. Mitigación ambiental y social	300,000.00	0	300,000.00	110,258.08	0	110,258.08	-63.25%
Componente 3: Apoyo al Conglomerado de Café	14,729,000.00	0	14,729,000.00	14,338,278.46	222,048.98	14,560,327.44	-1.15%
3.1. Infraestructura productiva	12,565,000.00	0	12,565,000.00	14,059,820.74	92,816.99	14,152,637.73	12.64%
3.1.1. Carretera	10,330,000.00	0	10,330,000.00	8,961,242.59	92,816.99	9,054,059.58	-12.35%

3.1.2. Rehabilitación de caminos rurales	2,235,000.00	0	2,235,000.00	5,098,578.15	0	5,098,578.15	128.12%
3.2. Intervenciones de apoyo productivo (Otras intervenciones)	1,325,000.00	0	1,325,000.00	156,238.08	129,231.99	285,470.07	-78.46%
3.3 Pre inversión (incluye carreteras)	114,000.00	0	114,000.00	122,219.64	0	122,219.64	7.21%
3.4. Mitigación ambiental y social	725,000.00	0	725,000.00	0	0	0	-100%
III. Imprevistos	1,090,000.00	0	1,090,000.00	0	0	0	-100%
IV. Costos Concurrentes	250,000.00	0	250,000.00	146,708.09	0	146,708.09	-41.32%
a. Auditoría financiera	250,000.00	0	250,000.00	146,708.09	0	146,708.09	-41.32%
V. Costos Financieros	1,101,000.00	200,500.00	1,301,500.00	1,227,258.22	236,122.99	1,463,381.21	12.43%
a. Interés	700,000.00	0	700,000.00	826,258.22	35,622.99	861,881.21	23.13%
b. Comisión de crédito	0	200,500.00	200,500.00	0	200,500.00	200,500.00	0%
c. Inspección y supervisión	401,000.00	0	401,000.00	401,000.00	0	401,000.00	0%
Total	40,100,000.00	639,500.00	40,739,500.00	40,048,970.11	5,380,752.27	45,429,722.38	
% Cumplimiento				99.87%	841.39%	111.51%	
% Participación Programa	98.43%	1.57%	100.00%	88.16%	11.84%	100.00%	

En el caso de los componentes 1 y 3, los cambios en lo ejecutado y planeado, fueron por la decisión del co ejecutor (IDR) de concentrar los recursos en la rehabilitación de caminos rurales.

En el caso del componente 2, el aumento sustancial en la contraparte local (aportada por la Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales –EAAI) fue por la construcción del Aeródromo de San Juan de Nicaragua (Aeropuerto Greytown). Las principales causas del incremento fueron sobre costos por traslados desde los bancos de materiales y aumentos en la capa de cemento hidráulico de la pista.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Complejidad del programa y cambio de gobierno. El hecho de que se incluyera en un solo programa tres componentes, dirigidos a conglomerados de diferentes sectores: uno al sector turismo y dos al sector agropecuario fue un gran reto, al involucrar diversas instituciones, diversos y dispersos territorios. Además, al haber participado dos tipos de gobiernos (el que concluyó en el año 2007 y el nuevo que inició en ese año), con diferentes enfoques y prioridades: uno en la formulación (el anterior equipo de gobierno) y otro en la ejecución (el nuevo equipo de gobierno), hicieron de este Programa complejo de administrar y ejecutar.

Coordinación interinstitucional. Al inicio, se previó una instancia ejecutora (Unidad Coordinadora de Programa - UCP), que no se relacionaba directamente con las actividades sectoriales, que se convirtió de hecho en la encargada del Gobierno para los asuntos de competitividad, y cuyo jefe era una comisión presidencial para la competitividad, en donde participaban varios ministros y la coordinaba el de Hacienda y Crédito Público. Esto hizo poco viable la ejecución de las actividades por parte de la UCP

y fue necesario sustentar el mayor peso del trabajo en las Unidades Ejecutoras del Programa (UEP), operando de forma institucionalizada en los entes gubernamentales afines a los sectores donde se debía dar la intervención: el Instituto de Desarrollo Rural (IDR) e Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Luego, durante la ejecución del Programa, desapareció la instancia gubernamental encargada de competitividad y la UCP pasó a depender del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). El esquema de ejecución planteado creó cierta tensión, obvia en este tipo de configuración gerencial, porque las prioridades institucionales no siempre coincidieron y porque los procesos de adquisición y contratación tuvieron que caminar al ritmo de las instituciones. Esta problemática lleva a preguntarse si no sería mejor formular próximos programas (conjuntos de proyectos) para mejorar la competitividad orientados a un solo sector, según lo expresado en la evaluación final.

Por otra parte, cuando se hicieron actividades conjuntas de los componentes, muchas veces se volvieron ineficientes porque un sector tenía que participar en discusiones y decisiones donde no tenían ninguna relación funcional, ocasionando ineficiencias en el uso del tiempo.

Extensión del plazo del programa. Fue necesaria una ampliación del plazo por 18 meses, para atender: (i) la finalización de la construcción del aeródromo de San Juan de Nicaragua (Aeropuerto Greytown); (ii) la conclusión de la rehabilitación de los caminos rurales; y (iii) la realización de la evaluación final. Cabe mencionar que el equipo del Banco brindó apoyo y seguimiento⁵ al ejecutor y co ejecutores, con especial énfasis durante este período.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Según la evaluación final, en referencia al seguimiento de parte de la UCP a los co ejecutores, para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades, se considera que tuvo un carácter fiscalizador. Según la firma evaluadora, se necesitaba un mayor acercamiento, mejorando la calidad del seguimiento, mediante un rol de cooperación con los co ejecutores y mayor contacto con los beneficiarios directos de cada componente, Esto hubiera facilitado la comprensión de las actividades realizadas y por ende se obtuviera una retroalimentación más eficiente. Sin perjuicio de lo anterior, dada la complejidad del Programa, el equipo ejecutor y de los co ejecutores (UCP de MCHP, MTI, INTUR e IDR), pudieron responder a los retos del Programa y lograr sustancialmente los resultados previstos.

Por otro lado, en cuanto se refiere al desempeño fiduciario (especialmente en adquisiciones), el esquema de ejecución previsto representó un reto importante en materia de coordinación entre UCP, el INTUR y el INDR. Sin embargo, como resultado del esfuerzo tanto de las entidades del gobierno como del Banco (sobre todo durante los años 2011 y 2012), pudo manejarse el nivel de riesgo medio de esta operación.

c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

⁵ Por ejemplo, acompañamiento técnico durante los ajustes que se realizaron al diseño del Aeropuerto de Greytown; así como diálogo y apoyo metodológico en la evaluación final.

El equipo del Banco, con especial énfasis durante los dos últimos años de ejecución de este programa, realizó un seguimiento intensivo de la ejecución del Programa, coordinadamente entre el equipo sectorial y fiduciario de la Representación. Este apoyo se vio reflejado en asesoramiento en temas complejos (como la construcción de las obras grandes del conglomerado de turismo), facilitación de la coordinación interinstitucional y diálogo permanente con el ejecutor y co ejecutores.

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Mantenimiento de los caminos de los conglomerados de carne, lácteos y café. El fondo vial de mantenimiento para estos caminos no ha sido establecido. Aunque las alcaldías se comprometieron, mediante algunos convenios, a destinar dentro de su presupuesto anual un fondo orientado al mantenimiento rutinario y periódico de los caminos rehabilitados, en la práctica los alcaldes desconocieron el compromiso asumido. Por lo cual, la continuidad de los beneficios de los caminos rehabilitados no está garantizada, porque el mantenimiento y reparación no están incorporados dentro de los planes de inversiones municipales. Tampoco, hay un plan de desarrollo de la infraestructura vial municipal y su mantenimiento y garantizar operativamente cómo mantener los caminos terciarios rehabilitados, mediante la coordinación interinstitucional: MTI-FOMAV-Alcaldías.

Los cambios institucionales del IDR, le han hecho trasladar la función de construcción y rehabilitación de caminos terciarios al Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). A partir de finales del año 2012, el IDR pasó a formar parte del nuevo Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).

Conglomerado de turismo. Según la evaluación final, la intervención integral realizada en la “Ruta del Agua”, se enfocó correctamente en la sostenibilidad de los servicios turísticos, mejorando la calidad de los mismos y promocionando el destino.

A continuación, se enuncian las acciones de sostenibilidad implementadas:

- En los municipios, se establecieron comisiones de calidad conformadas por los diferentes actores de la localidad, lo que ha permitido dar el seguimiento a las obras y acciones impulsadas;
- Las alcaldías municipales incorporaron el tema turístico en sus planes de desarrollo;
- Fortalecimiento institucional del INTUR y la adopción de herramientas técnicas;
- Para la sostenibilidad de las obras, en los puestos migratorios se hicieron convenios con Migración, Ministerio de Gobernación y el INTUR;
- Las alcaldías son las encargadas de retomar los CIT, embarcaderos, muelles, andenes, pista de San Carlos y el malecón;
- Empresa portuaria está a cargo de la sala de espera en San Carlos;
- La Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales (EAAI) asumió el mantenimiento de la pista, embarcadero y la terminal aérea de San Juan del Norte (Aeropuerto Greytown);
- Las obras de rescate histórico están cargo del Instituto Nicaragüense de Cultura (INC);
- Existe la propuesta de que el Fondo de Mejora Empresarial sea manejado a través de la modalidad de fideicomiso, supervisado por el INTUR con acompañamiento del

- MHCP. Se prevé la incorporación de los departamentos de Rivas y Granada; y,
- El INTUR incorporará a su quehacer el tema de la promoción del destino, dando continuidad y seguimiento a todas las actividades vinculadas: vitrina virtual, carnaval, torneo de pesca, viajes de prensa, etc. Además, incorporan la continuación de los procesos de capacitación dirigida a los empresarios turísticos, lo cual será canalizado a través de la delegación departamental.

b. Riesgos Potenciales

El financiamiento para el mantenimiento de los caminos. El mantenimiento mayor de los caminos terciarios representa un gran reto a las alcaldías, ya que los recursos con que cuentan siempre son escasos y generalmente sus prioridades son cambiantes. Por tal motivo, cuando se realiza este tipo de proyectos de rehabilitación de caminos, se debe pensar en el apoyo a las alcaldías, con la finalidad de que hagan el mantenimiento mayor, tanto para los caminos terciarios construidos como los otros caminos que dan acceso a ellos. Las alcaldías necesitan contar al menos con camión volquete, retroexcavadora y compactadora, y los fondos suficientes para la operación de estos equipos. Este riesgo no fue evidenciado durante la preparación de este programa; sin embargo, actualmente le corresponde al MEFCCA⁶ realizar las gestiones necesarias con los Municipios, el MTI y el FOMAV para asegurar recursos para el mantenimiento de los caminos rehabilitados.

La conservación y sostenibilidad de los destinos que integran la “Ruta del Agua”. Las intervenciones en el conglomerado de la Ruta del Agua, tienen el desafío de mantener la presión sobre el medio ambiente sin alterarlo negativamente. Además, la sostenibilidad de las acciones del proyecto requieren de la continuidad del apoyo a los empresarios turísticos, específicamente a la promoción del destino y el acceso a recursos financieros que permitan hacer las inversiones que el mercado demanda. Cabe mencionar que este riesgo sí fue identificado durante la ejecución del programa, especialmente en lo que se refiere al aeródromo de San Juan de Nicaragua (Aeropuerto Greytown), y el INTUR tomó las medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de las obras e inversiones realizadas con recursos del programa, fundamentalmente con la suscripción de convenios con las instituciones especializadas (EAAI, INC, municipios, entre otros).

c. Capacidad Institucional

El dilema de qué institución debería ser la encargada de la rehabilitación de los caminos terciarios. Según la evaluación final, hay diversas opciones abiertas para rehabilitar caminos terciarios. Como de hecho sucedió, todas las obras fueron llevadas a cabo por un constructor privado especializado contratadas por el organismo especializado por el Estado; sin embargo, no hay que olvidar que los caminos terciarios son apenas un insumo general para las cadenas productivas. En este sentido, la firma evaluadora recomienda que el que debe decidir sobre la obra y sus características y su costo debería ser el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), que absorbió al Ex IDR (desde finales del 2012), aunque coordinado con las Alcaldías y el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI); esto implicaría que en el MEFCCA haya un equipo especializado para decidir y dar seguimiento a este tipo de

⁶ Ministerio que asumió las competencias del IDR.

proyectos. Esta pregunta todavía no tiene una respuesta definitiva al interior del Gobierno de Nicaragua.

Las Alcaldías y el mantenimiento de los caminos. Los caminos terciarios representan un gran reto a las Alcaldías, ya que los recursos con que cuentan siempre son escasos para dar mantenimiento mayor a los caminos terciarios, y generalmente sus prioridades son cambiantes. Por tal motivo, cuando se realiza este tipo de proyectos de rehabilitación de caminos, se debe pensar en el apoyo a las Alcaldías con la finalidad de que hagan el mantenimiento mayor, tanto para los caminos terciarios construidos como los otros caminos que dan acceso a ellos. Las Alcaldías necesitan contar al menos con camión volquete, retroexcavadora y compactadora, y los fondos suficientes para ponerlos en operación.

El fortalecimiento del INTUR y los otros actores claves vinculados a la “Ruta del Agua”. El INTUR se fortaleció con la ejecución del componente 2 de este Programa, lo que se vio reflejado en el Sistema para la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). Producto de este proceso de fortalecimiento, se logró actualizar la matriz de planeamiento, que incorpora los siguientes aspectos: administración financiera, administración de bienes y servicios, control interno, control externo, organización administrativa, administración de personal y programación de actividades.

También, se logró que las Alcaldías retomaran en los planes de desarrollo municipal el componente turístico. Se consolidó de la gestión local, por medio de la realización de cinco gabinetes de actores locales de turismo a nivel departamental. Se logró incidencia en la sensibilización de los actores en las diferentes temáticas conexas al turismo.

Además, según la evaluación final, el mérito que otorgan los empresarios turísticos a la mejoría de la calidad de los productos y servicios entregados es reconocido; ya que lo ven reflejado en sus ingresos y en la calidad de vida.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Mecanismo de seguimiento. La UCP tuvo a su cargo la responsabilidad del monitoreo y del Programa, mediante los informes periódicos, semestrales y anuales. El instrumento de seguimiento periódico fue el plan operativo elaborado por la UCP, en coordinación con los co ejecutores. El contenido del plan era el detalle de los estudios de pre-inversión, el plan de adquisiciones calendarizado, el cronograma de ejecución de los proyectos y los requerimientos de los recursos económicos necesarios para su cumplimiento. Además en cada conglomerado se contó con el POA, las evaluaciones semanales, mensuales, semestrales y anuales.

En el caso del seguimiento a los planes de apoyo a la competitividad, a criterio de la evaluación final, se considera que no hubo tales planes.

Evaluación final. La firma consultora desarrolló una metodología evaluativa en tres fases: (i) Documental, para reconstruir la lógica de intervención y formular las preguntas claves de la evaluación; (ii) Trabajo de campo, con visitas a los territorios de intervención de los tres componentes del Programa, realizando entrevistas, ejercicios de reflexión grupal, recopilación de información estadística primaria y secundaria en las instituciones

públicas involucradas, unidades productivas, las empresas asociativas de transformación y comercialización, empresas de servicio turístico y turistas extranjeros; y (iii) Analítica, para sistematizar y analizar la bases de datos y otra información recopilada, que enriquecida por un proceso de validación y consultas permitió preparar el documento final, que ahora presentamos. En cada conglomerado, se utilizó una metodología ad hoc para el análisis y estimación de los indicadores de propósito. Cabe mencionar que los datos sobre los resultados del programa que han sido recopilados en la evaluación final constan en la sección III de este informe.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Una evaluación ex post de este Programa no está prevista. Respecto a los caminos terciarios, no existe una responsabilidad definida por parte del MEFCCA, para monitorear su estado, mantenimiento, uso y eventuales mediciones de impacto.

Respecto al conglomerado de turismo, el INTUR realiza un seguimiento a todas las rutas turísticas definidas, para la cual cuenta con unidades especializadas en planificación y estadísticas, entre otras. Un tema muy importante para el INTUR va a hacer el seguimiento del funcionamiento, mantenimiento y eventual expansión del Fondo de Mejora Empresarial (FME), creado con recursos de este Programa.

Finalmente, cabe destacar que a raíz de este Programa, se abrió la oportunidad para nuevas operaciones financiadas por el BID, entre las que se destacan la elaboración de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible de Nicaragua (NI-T1055) y la operación actualmente en ejecución del Programa Nacional de Turismo (NI-L1039).

VII. Lecciones Aprendidas

Generales

- a) En el diseño de la operación, se analizaron las operaciones vigentes con financiamiento del Banco (como por ejemplo, el PRPR) y otros programas de otras agencias de cooperación que apoyan la competitividad y el desarrollo del sector privado. Sin embargo, no se previó que varias de las actividades y productos del Programa serían financiados por otros proyectos, lo que eventualmente sucedió en los componentes 1 y 3. Por lo cual, se hace necesario analizar desde el momento de la identificación de la operación, la complementariedad con el financiamiento de otras operaciones y cooperantes; además de los tiempos de ejecución (tomando en cuenta el período que transcurre entre la aprobación y el inicio de la ejecución).
- b) La administración de programas multisectoriales representa un reto para el Gobierno y el Banco. Esto implica prever desde el diseño de la operación, mecanismos efectivos de coordinación y de responsabilidad (por ejemplo, en esta operación, se determinó que el MCHP, como ejecutor, es el responsable de las decisiones finales frente a los co ejecutores); además tomar en cuenta los tiempos que implica la coordinación (los eventuales retrasos de un co ejecutor afectan a los otros actores involucrados); y el nivel de apoyo y seguimiento por parte del Banco es mayor en este tipo de operaciones.
- c) La sostenibilidad de las obras e inversiones financiadas por el programa es un tema crítico; por lo cual, es sumamente importante definir los mecanismos de mantenimiento y operación durante el diseño, así como asegurar su cumplimiento durante la ejecución. En el presente caso, esos mecanismos fueron efectivos en el

componente de turismo (componente 2), y resultaron menos efectivos en el caso de los caminos rurales (componentes 1 y 3). El principal motivo de esta diferencia, es que en el caso de las obras de turismo se identificaron instituciones públicas especializadas para la operación y mantenimiento; en cambio, en los caminos rurales se confió exclusivamente en los municipios, que no necesariamente cuentan con las capacidades institucionales y financiamiento para asumir dicha competencia.

- d) La participación activa del sector privado es clave en este tipo de operaciones. En el caso del conglomerado de turismo, se logró un involucramiento activo de los empresarios de la zona de influencia del programa, sobre todo los pequeños y medianos, lo que contribuyó al reconocimiento e impacto positivo de las intervenciones planteadas. Sin embargo, en los otros conglomerados, se hizo evidente la necesidad de un mayor involucramiento y coordinación con el sector privado.

Específicas de los conglomerados de carnes, lácteos y café

- e) Los caminos son una condición necesaria, pero no suficiente para el aumento de la productividad. Por lo cual, aunque hubo incrementos en la productividad, no pueden ser atribuibles netamente a la intervención del Programa.
- f) Como lo planeado originalmente como intervenciones integrales en los conglomerados de carnes, lácteos y café, a criterio del IDR, ya no era necesario (porque las actividades ya habían sido realizadas por otros proyectos que operaban con anterioridad en la zona), condujo a una concentración de actividades en la rehabilitación de caminos. De esta forma, se perdió el enfoque de fomentar la mejoría de la calidad y la productividad, como una vía para la mejora de la competitividad.
- g) Los costos por kilómetro deben ser más orientadores que una barrera de contención de la inversión, en especial en caminos terciarios de mayor pendiente, ubicados en zonas de mayor pluviosidad. porque son proclives a costar más en comparación con otros caminos. En consecuencia, el número de obras de drenaje y movimiento de tierra en estos tramos tuvieron menor alcance por la restricción de costos.
- h) Los convenios de mantenimiento y apoyo a la gestión del proyecto por tramos, firmados con las alcaldías, no fueron cumplidos básicamente por poca capacidad presupuestaria y priorización de otras tareas por parte de los alcaldes. Firmar convenios con las alcaldías para mantenimiento de caminos no basta para asegurar la sostenibilidad.

Específicas del conglomerado de turismo

- i) El enfoque integral vinculando la inversión en la infraestructura turística, incorporación de acciones para la mejora de la oferta turística como capacitación, asistencia técnica y el apoyo con recursos financieros (a través del FME) encaminados a mejorar las condiciones de las empresas turísticas, incentivó a que los empresarios inviertan en la mejora de sus locales con fuente propia; es decir que se ha logrado dinamizar el sector turismo en la zona de influencia del Programa.
- j) También positivo es el hecho de que las acciones emprendidas por el Programa nacieron del consenso del sector turismo, de las autoridades municipales, del Gobierno Central y de la población.
- k) La experiencia del conglomerado de turismo puso en evidencia que las inversiones en el departamento en infraestructura, en capacitación y asistencia técnica, y en la ampliación de las empresas turísticas, promovieron nuevas inversiones en atención a los turistas y un ambiente de mayor dinamismo económico en los municipios.

Anexos:

1. Acta del taller de cierre
2. Presentación del taller de cierre
3. Informe de la evaluación final

ACTA DE TALLER DE CIERRE

Préstamo: 1702/SF-NI
Nombre del Proyecto: Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo
Organismo Ejecutor: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), con el apoyo de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP). Además, participaron en el Programa, en calidad de Organismos co ejecutores, el Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI), el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) y el Instituto de Desarrollo Rural (IDR).
Lugar: Managua, Nicaragua
Fecha: 22 de febrero del 2013

1. Participantes

La reunión fue presidida por Luis Hernández, Coordinador del Programa. Participaron: Bayola Pallais, Claudia Santamaría, Luis Cajina, Sebastián Castellón y otros funcionarios de INTUR; Axel Urbina y Juan Carlos Jiménez, por el Ex IDR, actualmente en el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA); Luis Alberto Tercero, Luis Valeria Cruz, Lizeth Zúñiga, Alfredo Flores y otros consultores, de la firma Albertus Magnus, Instituto Internacional (contratada por la evaluación final); y, Luis Miranda y Duval Llaguno, por parte del BID.

2. Presentación

Una vez inaugurada la sesión, Luis Hernández, realizó una breve reseña del Programa, dio la bienvenida a los asistentes y realizó una introducción a la evaluación final. Inmediatamente, Luis Alberto Tercero y el equipo de la firma consultora Alberto Magnus, Instituto Internacional, presentó un resumen de la evaluación por cada uno de los conglomerados. Luego, hubo un intercambio de comentarios y observaciones de la información presentada. Finalmente, tanto los equipos de la UCP, el INTUR, el MEFCCA, como el BID, resaltaron el buen trabajo profesional realizado por los consultores.

3. Temas tratados

- a. Metodología.** La firma consultora “Albertus Magnus, Instituto Internacional”, encargada de la evaluación final, desarrolló una metodología ad hoc para el análisis y estimación de los indicadores (a nivel de propósito).

Para el conglomerado de carne y lácteos (zona de influencia del componente 1 del Programa, municipios de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco, Departamento de Matagalpa), se utilizó la información existente del CENAGRO 2001, proyectándola mediante la metodología propuesta por Schaefer-Kehnert (1982), las existencias de ganado bovino existentes en el año base (2006) para las zonas de influencia del Programa y comparándolas con los datos del CENAGRO 2011, proyectados al 2012 (la metodología consta en la nota incluida en el anexo 1 del informe de evaluación final).

Para el conglomerado de turismo (componente 2 del Programa, “Ruta del Agua”, Departamento del Río San Juan), se recurrió a los datos e información proporcionada por el INTUR (ver metodología en el anexo 2 del informe de evaluación final).

Para el conglomerado de café (zona de influencia del componente 3 del Programa, municipios de Las Sabanas, Macuelizo, Dipilto, Jalapa, Murra, San Juan de Río Coco y Telpaneca de los Departamentos de Madriz y Nueva Segovia), la firma consultora realizó un levantamiento de campo en los principales tramos de caminos rehabilitados de las zonas de influencia del componente. La producción en la zona de influencia del proyecto aumentó de 69,192.59 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2005-2006 a 90,152.67 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2011-2012, lo que representó un aumento de 30.3%. En tanto que las exportaciones se incrementaron en 29.5% al pasar de 62,565.44 a 81,006.28 quintales-oro en el mismo período de referencia (la metodología consta en el anexo 3 del informe de la evaluación).

- b. **Complejidad del Programa.** En la evaluación final, se resaltó que este Programa incluyó intervenciones heterogéneas en tres “conglomerados”, que se ejecutaron en contextos desiguales: áreas geográficas y sectores diferentes, públicos diferentes: productores de café, carne y lácteos por una parte; y por otra, pequeños y medianos empresarios turísticos, cada uno de ellos con resultados múltiples.
- a) **Lecciones aprendidas:** El equipo del Ejecutor y los Co ejecutores y la firma consultora, destacaron lecciones aprendidas del programa, referentes a los siguientes temas: (i) en el caso de los componentes que estuvieron a cargo del Ex IDR, se insistió que los caminos son una condición necesaria, pero no suficiente para el aumento de la productividad, por lo cual, aunque hubo incrementos en la productividad, no pueden ser atribuibles netamente a la intervención del Programa; y, (ii) en el caso del componente que estuvo a cargo del INTUR, se destacó que el enfoque integral vinculando la inversión en la infraestructura turística, incorporación de acciones para la mejora de la oferta turística como capacitación, asistencia técnica y el apoyo con recursos financieros (a través del FME) encaminados a mejorar las condiciones de las empresas turísticas, logró efectivamente dinamizar el sector turismo en la zona de influencia del Programa.

4. Sostenibilidad

Se destacó que la intervención integral realizada en la “Ruta del Agua”, se enfocó correctamente en la sostenibilidad de los servicios turísticos, mejorando la calidad de los mismos y promocionando el destino. Así, por ejemplo, en los municipios, se establecieron comisiones de calidad conformadas por los diferentes actores de la localidad, lo que ha permitido dar el seguimiento a las obras y acciones impulsadas; las alcaldías municipales incorporaron el tema turístico en sus planes de desarrollo; y se logró un real fortalecimiento institucional del INTUR.

Managua, 22 de febrero del 2013.



Albertus Magnus
Instituto Internacional

Informe final de la evaluación Programa de Apoyo a la Implementación del PND

Aspectos introductorios

Campo de la evaluación

Conglomerados	Perímetro territorial		
	Departamento	Municipios	Justificación
Carne y lácteos	Matagalpa	Muy Muy	Representaba 58% de la producción del hato departamental en 2001, que a su vez era el 10% del inventario nacional. Tramos escogidos equivalen a 6 milésimas del hato nacional
		Matiguás	
		Río Blanco	
Turismo	Río San Juan	San Carlos	Aumenta de la oferta de servicios turísticos de la Ruta Caribe (Nicaragua) del Plan Puebla Panamá
		El Castillo	
		SJ de Nicaragua	
Café	Nueva Segovia Matriz	Murra, Jalapa, El Jícaro, Quilalí, Dipilto, Macuelizo, Telpaneca, SJRC, La Sabana	Los nueve municipios seleccionados representan el 85% del área cafetera de estos departamentos, que a su vez poseen el 18% del total de la superficie cafetera del país. Tramos escogidos equivalen a 6 milésimas del hato nacional

Fuente: Elaboración propia con base a documento del programa

Lógica de la intervención

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<u>Proyecto</u> <u>Fin</u> Contribuir al desarrollo económico-productivo de las regiones atendidas por el programa	
<u>Propósito</u> Incrementar la competitividad y conectividad de los principales conglomerados productivos del país. A través de mejoras en infraestructura vial e intervenciones varias que apoyen incrementos en la productividad, ingresos y exportaciones de conformidad a líneas estratégicas y matrices de financiamiento establecidas en el PND	<ul style="list-style-type: none">• 15% de aumento en la producción/exportaciones de carne y lácteos en la zona de influencia del proyecto.• 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del proyecto.• 5% de aumento en la producción/exportaciones de café en la zona de influencia del proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base a documento del programa

Componentes

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<p>1. Apoyo al conglomerado de carne y lácteos</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Productividad del conglomerado en todos los niveles de la cadena mejorada a través del mecanismo de financiamiento compartido. b) Servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a los conglomerados, entregados y difundidos. c) Actividades de preinversión d) Rehabilitación de caminos rurales 	<ul style="list-style-type: none"> • 40% de incremento en la productividad • 50% los productores capacitados y atendidos • 100% de desembolsos del mecanismo de financiamiento • 2 proyectos identificados y elegibles para financiamiento • 100 Km de caminos rurales rehabilitados
<p>2. Apoyo al conglomerado de turismo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Obras de infraestructura turística, licitadas, diseñadas y construidas b) Paquete de capacitación turística, asistencia técnica y FDT licitado y en funcionamiento c) Plan de promoción y comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de 11 embarcaderos menores flotantes, 4 oficinas de turismo, 8 puestos migratorios y 2 aeródromos en funcionamiento. • 25 talleres de capacitación realizados • Plan de asistencia técnica implementado • Al menos 50 intervenciones del FDT implementadas • Paquete de promoción turística Ruta del Agua implementado • Sistema de promoción turística Río San Juan online activo
<p>3. Apoyo al conglomerado de café</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Rehabilitación de carretera Sébaco–Matagalpa b) Rehabilitación de caminos rurales c) Productividad del conglomerado en todos los niveles de la cadena mejorada a través del mecanismo de financiamiento compartido d) Servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a los conglomerados, entregados y difundidos e) Actividades de preinversión 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 kms de carretera rehabilitados • 100 kms de caminos rurales rehabilitados • 70% de incremento en la productividad • 25% de pequeños productores capacitados y atendidos • 100% de desembolsos del mecanismo de financiamiento • 3 proyectos identificados y elegibles para financiamiento del programa

Fuente: Elaboración propia con base a documento del programa

Indicadores de impacto

Componente	Indicador de impacto del componente		Línea de Base Año 2006	Fin de programa Año 2012	Tasa de crecimiento PAI PND	Tasa de crecimiento Nicaragua
Apoyo al Conglomerado o Carne y Lácteos	Al finalizar el Programa... 15 % de aumento de exportaciones / producción de carne y lácteos de las zonas de influencia del Proyecto	Producción carne (kg)	194,180	269,591	38.8%	25.9%
		Exportación carne (kg)	104,082	164,118	57.7%	43.0%
		Producción lácteos (lt)	5,556,600	7,972,650	43.5%	26.3%
		Exportación lácteos (lt)	1,367,530	2,587,384	89.2%	66.5%
Apoyo al Conglomerado o Turismo	Al finalizar el Programa... 10 % de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del Proyecto	Llegada de turistas	6,283	16,657	165.1%	38.4%
Apoyo al Conglomerado o Café	Al finalizar el Programa... 5 % de aumento de exportaciones / producción de café de las zonas de influencia del Proyecto	Producción (qq)	69,192.59	90,152.67	30.3%	2.7%
		Exportación (qq)	62,565.44	81,006.28	29.5%	4.8%

Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; Boletines INTUR; Informes BCN, FAOSTATS, SIECA. Elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;

Componente carne/lácteos

Indicadores componente carne/lácteos (1)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Finalizado	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
				MM	M	R	B	MB			
Pancasán – El Corozo	100%	IDR	Abr 2009			X			Faltan puentes vados, vados naturales profundos, falta de limpieza de las cunetas, cunetas escasas, vados naturales que debieron haberse hechos (mampostería)	24.50	26,364.44
El Corozo –La Patriota	100%	IDR	Jun 2010				X		Falta puente grande, puente vado y cunetas	9.90	38,230.98
La Patriota – Empalme Muy Muy Viejo– Manceras	100%	IDR	Dic 2010			X			Pegaderos, faltan alcantarillas y cunetas	12.62	53,133.19
Wanawás – Cuatro esquinas	100%	IDR	May 2011				X		Faltan 3 puentes grandes, cunetas	15.45	42,168.28

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Indicadores componente carne/lácteos (2)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Finalizado	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
				MM	M	R	B	MB			
Muy Muy – Compasagua	100%	IDR	Marz 2011				X		Faltaron cunetas y mantenimiento a cunetas y alcantarillas	10.29	33,397.46
Puente Paiwas – Manceras – La Ponzóna – La Hermosa	100%	IDR	Ene 2009	X					Falta de cunetas, alcantarillas	24.50	40,461.20
La Conquista – Mal paso	100%	IDR	Marz 2011				X		Mantenimiento a las cunetas y alcantarillas. Faltan cunetas	7.18	38,173.27
Circuito El Coyolar – El Carao – Las Pavas – La Pitahaya – Ranchería	100%	IDR	Dic 2011				X		Material se está lavando rápido por ser muy fino	15.59	23,996.86

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

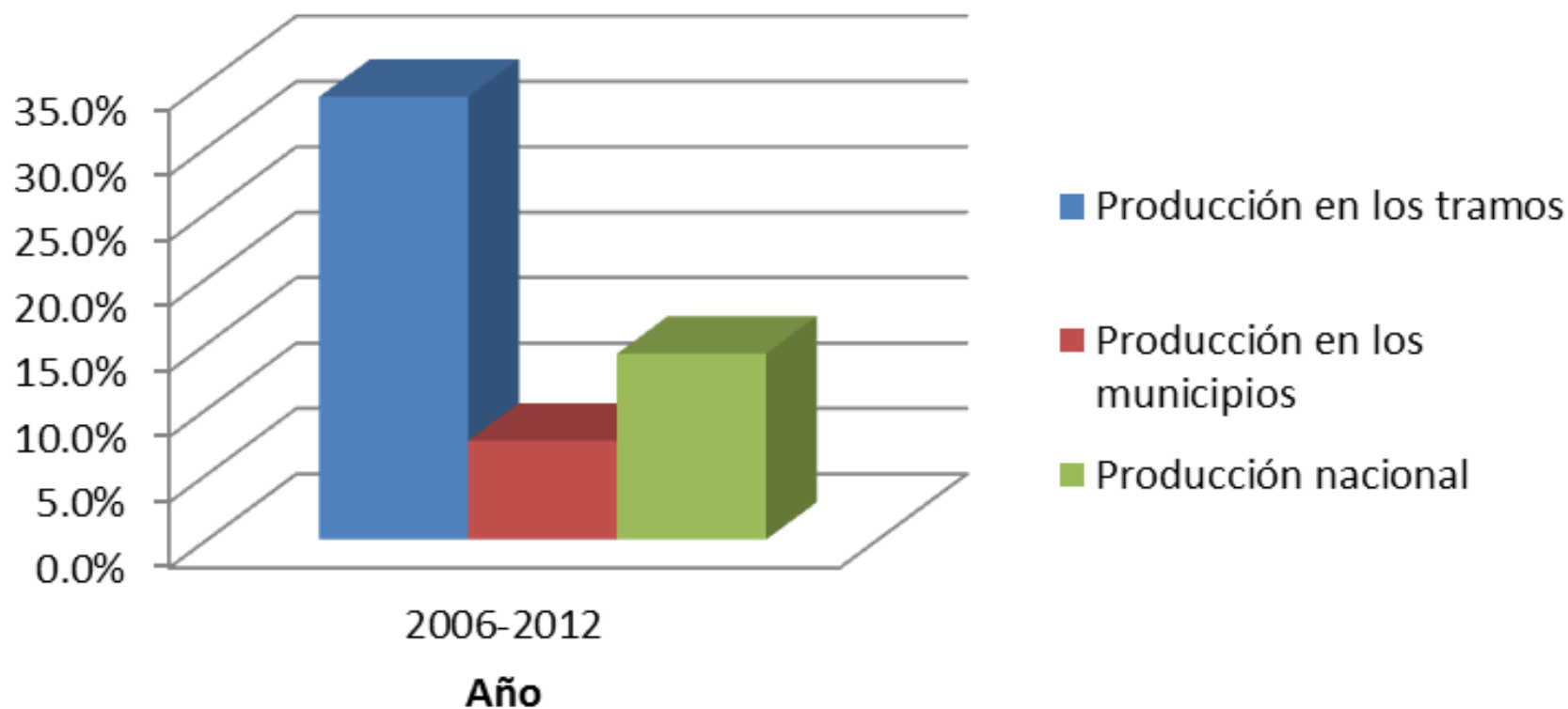
Indicadores componente carne/lácteos (3)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Finalizado	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
				MM	M	R	B	MB			
Tramo Puente te Paiwas – Sn Ignacio	100%	IDR	Jun 2012					X	Completo	14.00	30,536.42
Tramo Río Blanco – El Muñeco	100%	IDR	Dic 2012					X	Alcantarillas, cunetas y vados. Fallas en los vados (se están arrancando los cascarones)	6.38	52,350.91

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Impacto componente carne/lácteos (1)

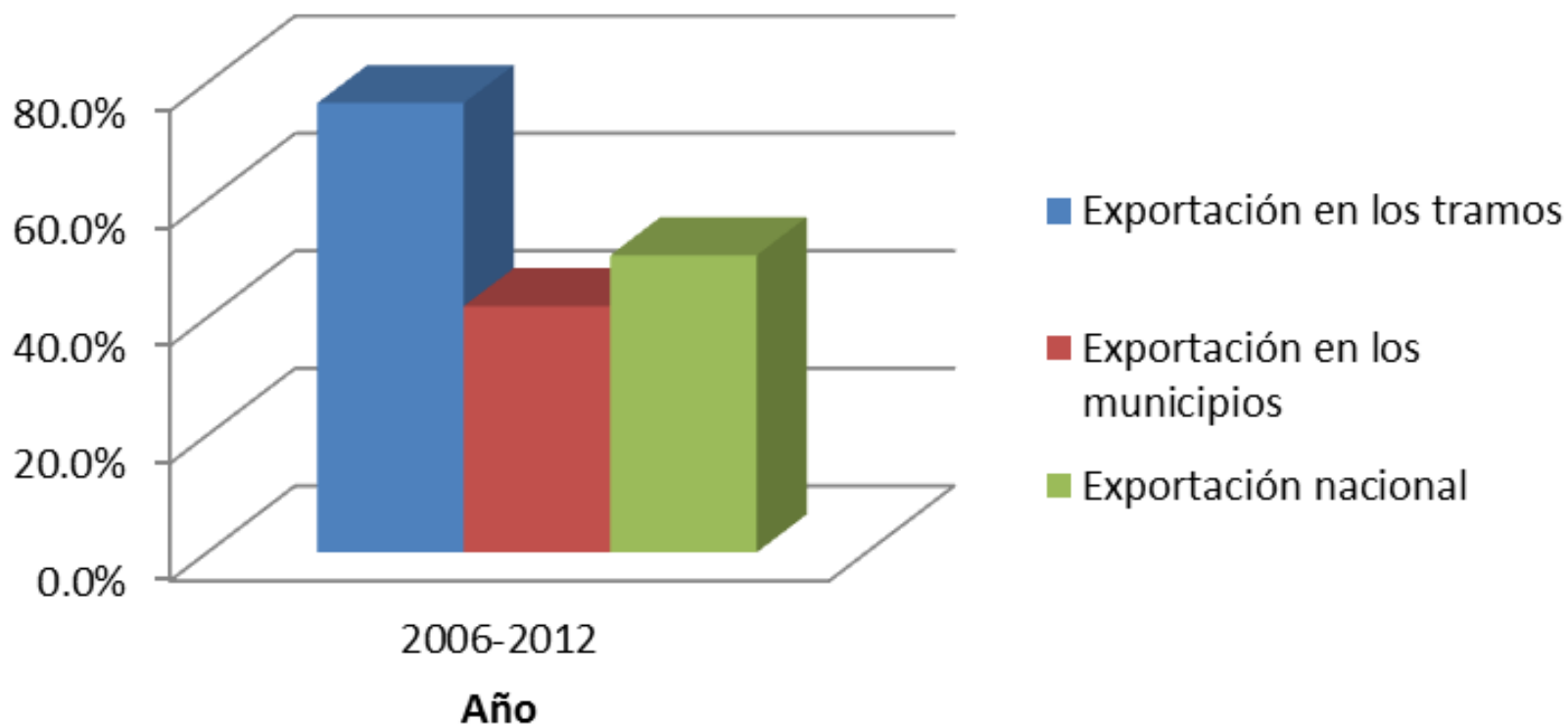
Incremento de producción lechera



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente carne/lácteos (2)

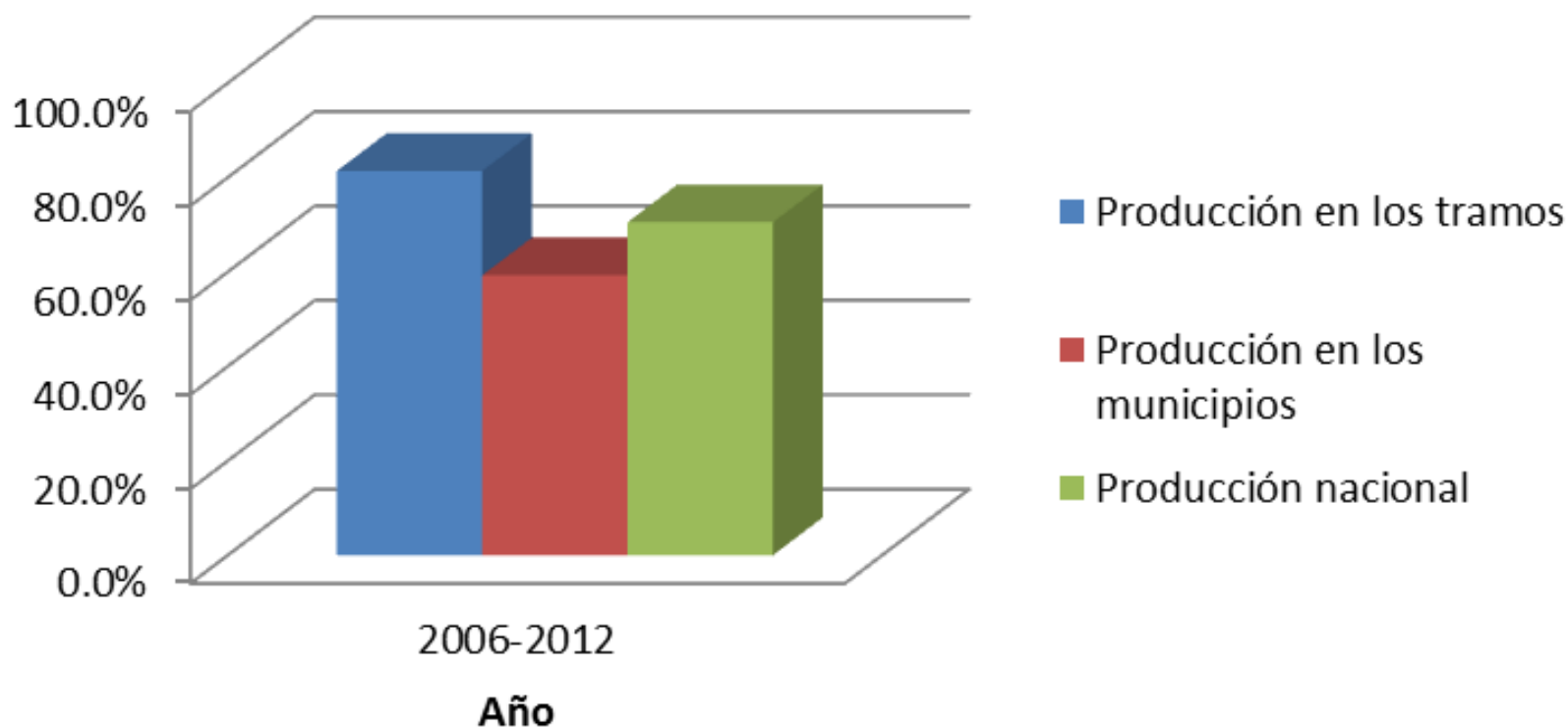
Incremento de exportación lechera



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; Elaboración propia sobre datos del trabajo de campo; www.faostat.fao.or; y www.estadisticas.sieca.int

Impacto componente carne/lácteos (3)

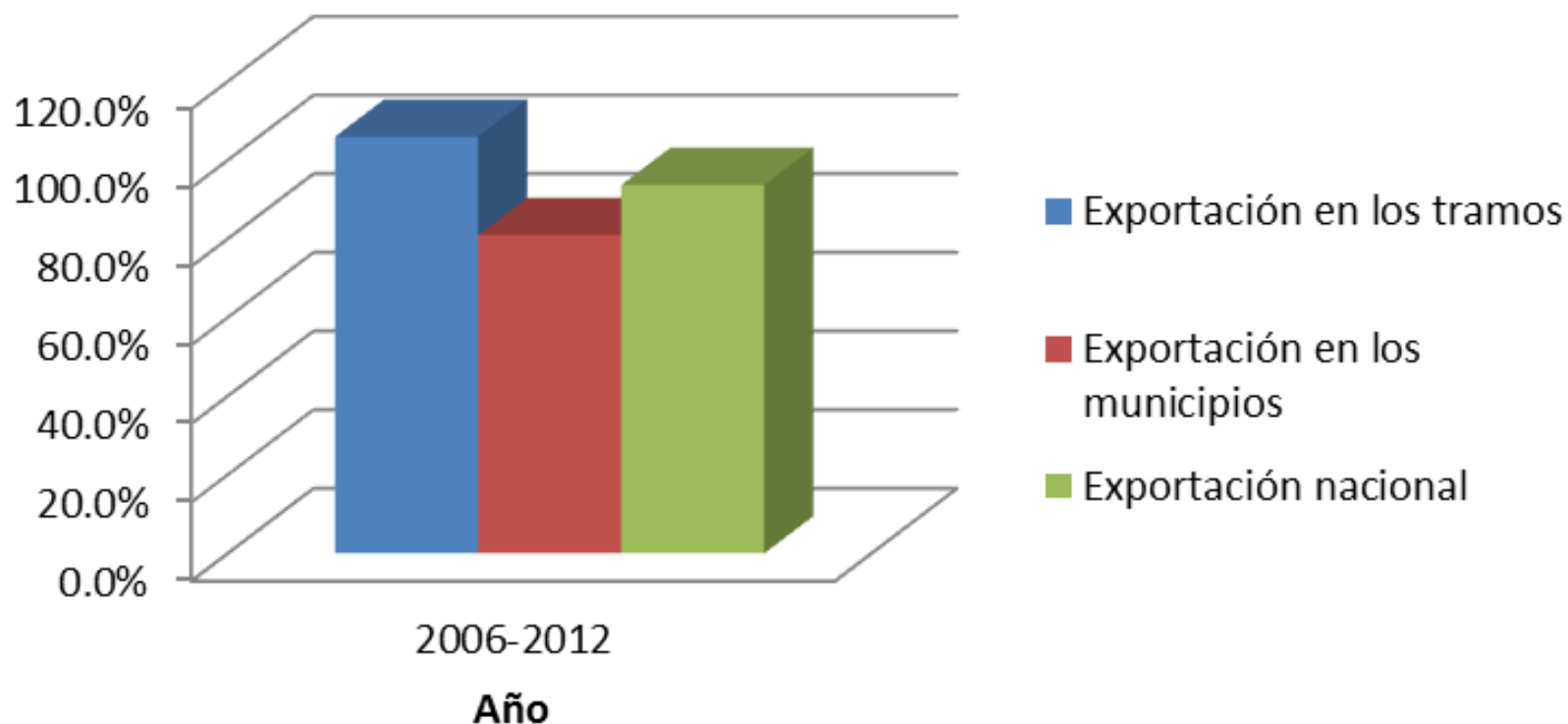
Incremento de producción cárnica



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

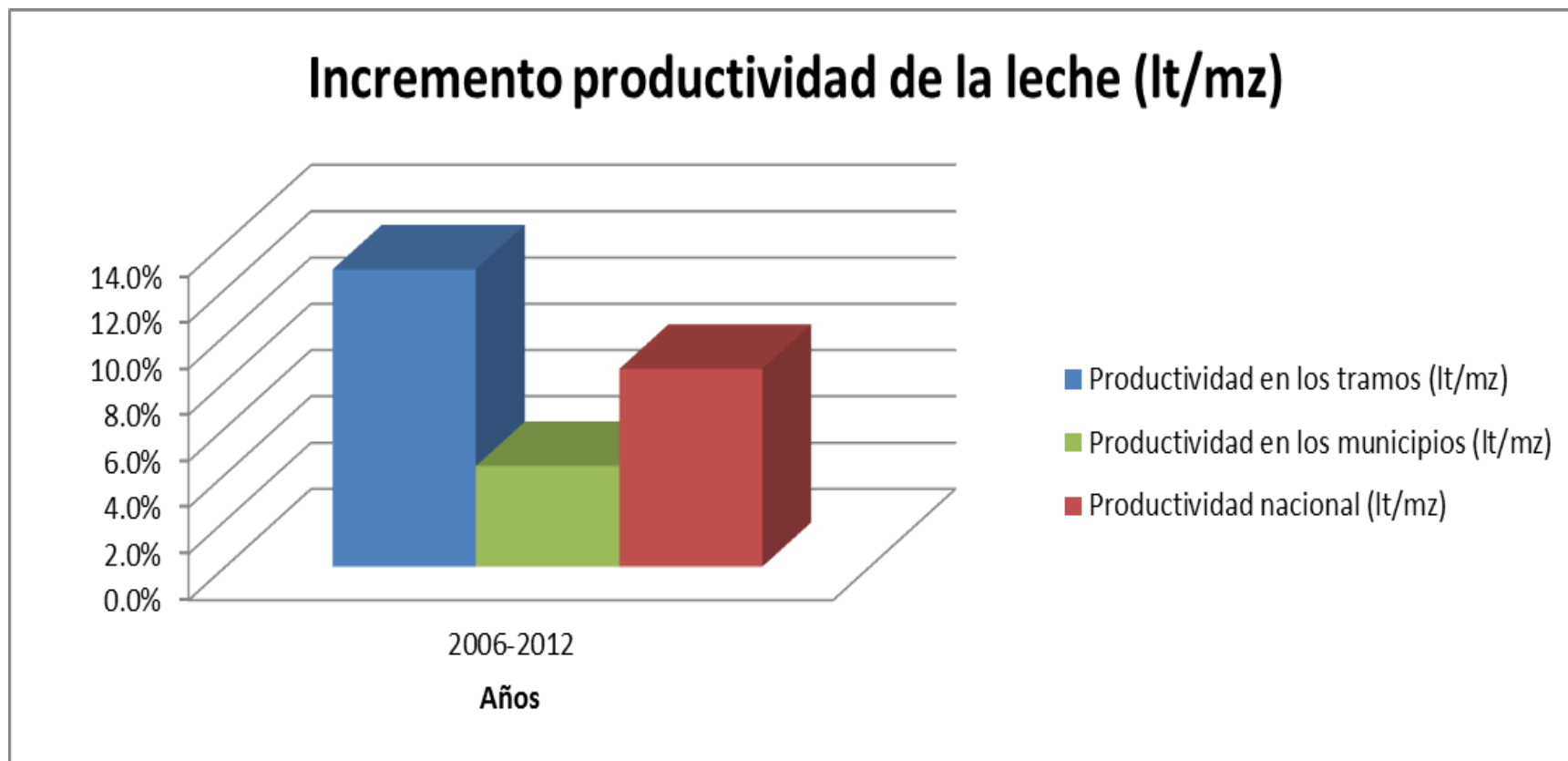
Impacto componente carne/lácteos (4)

Incremento de exportación cárnica



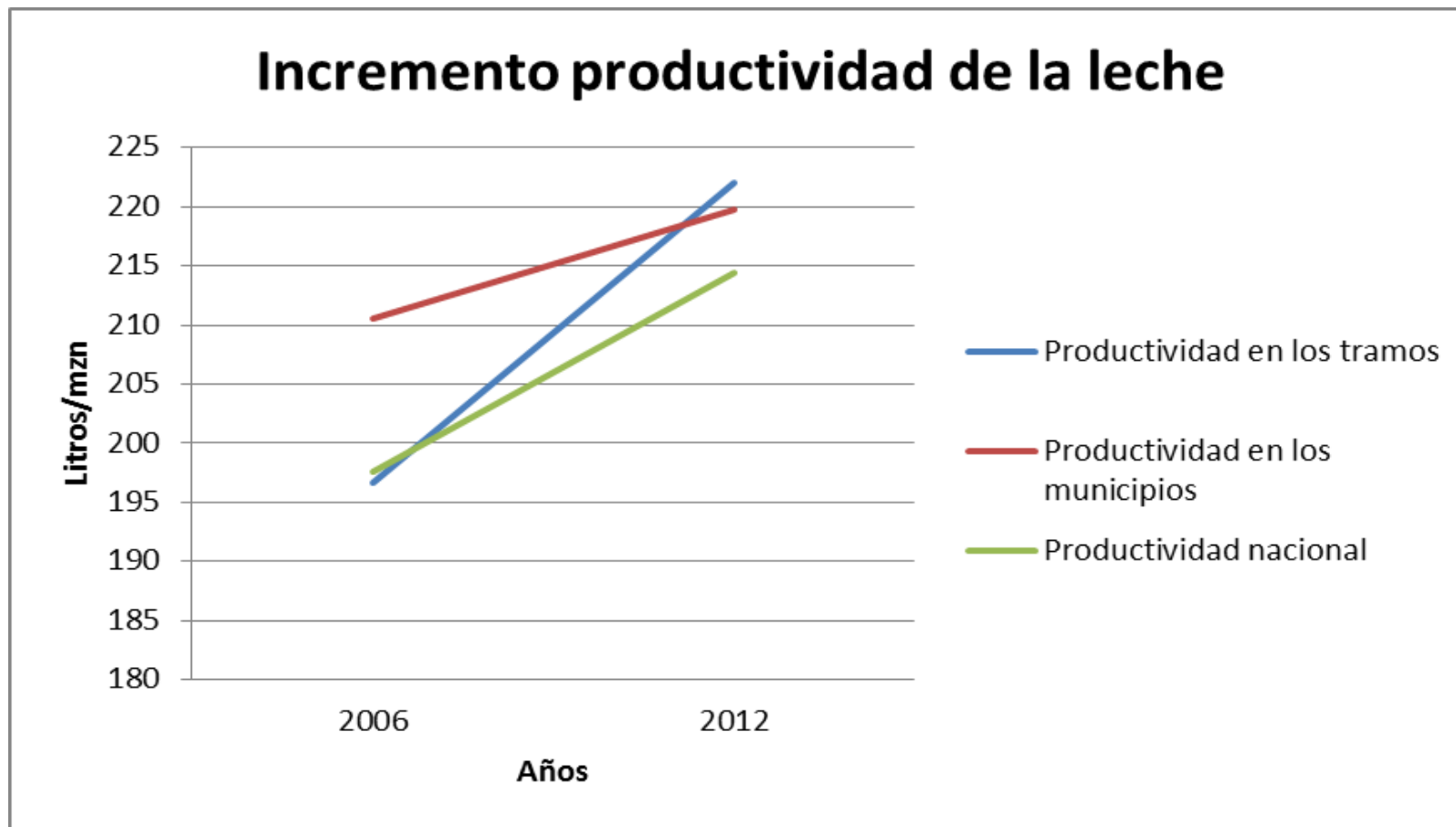
Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente carne/lácteos (5)



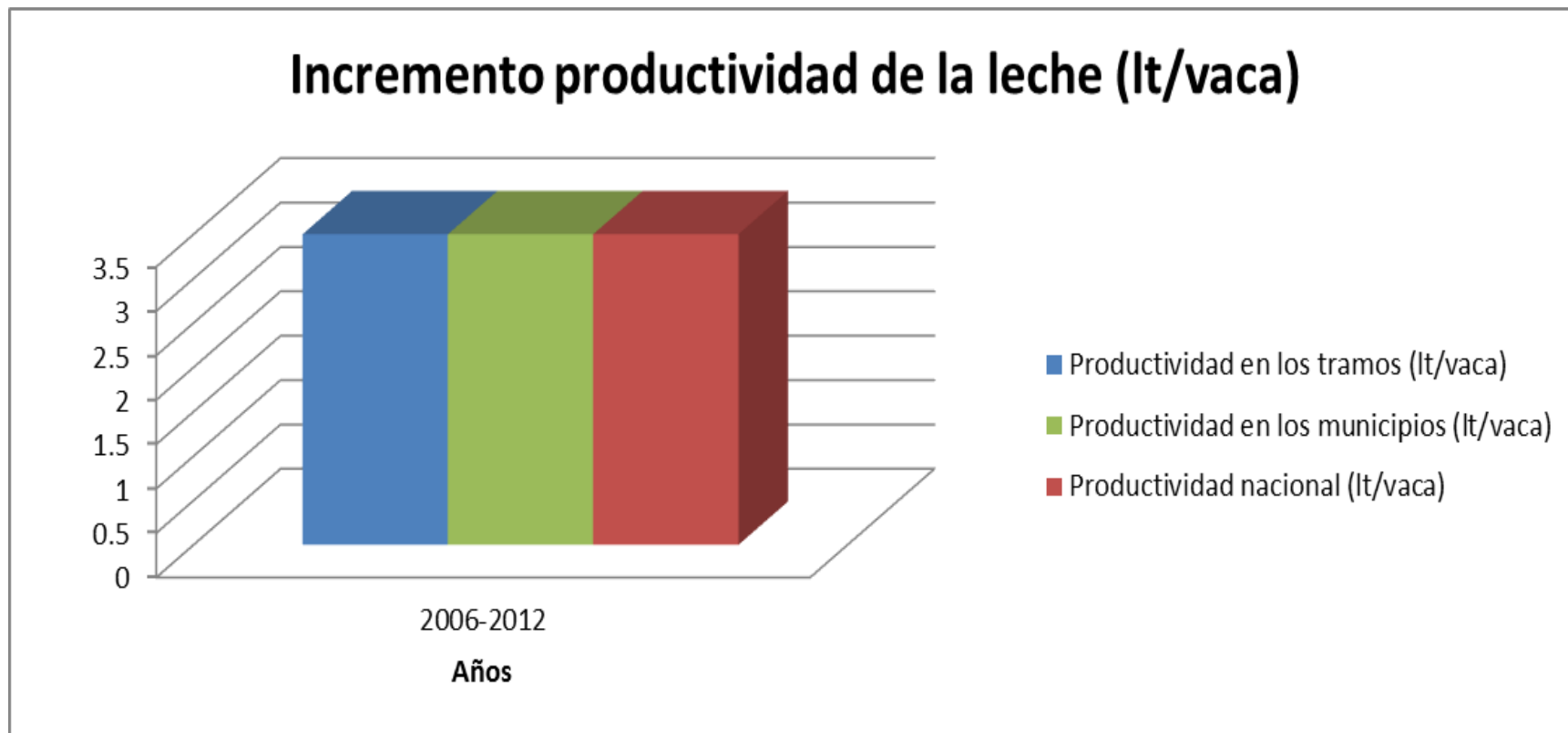
Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente carne/lácteos (5a)



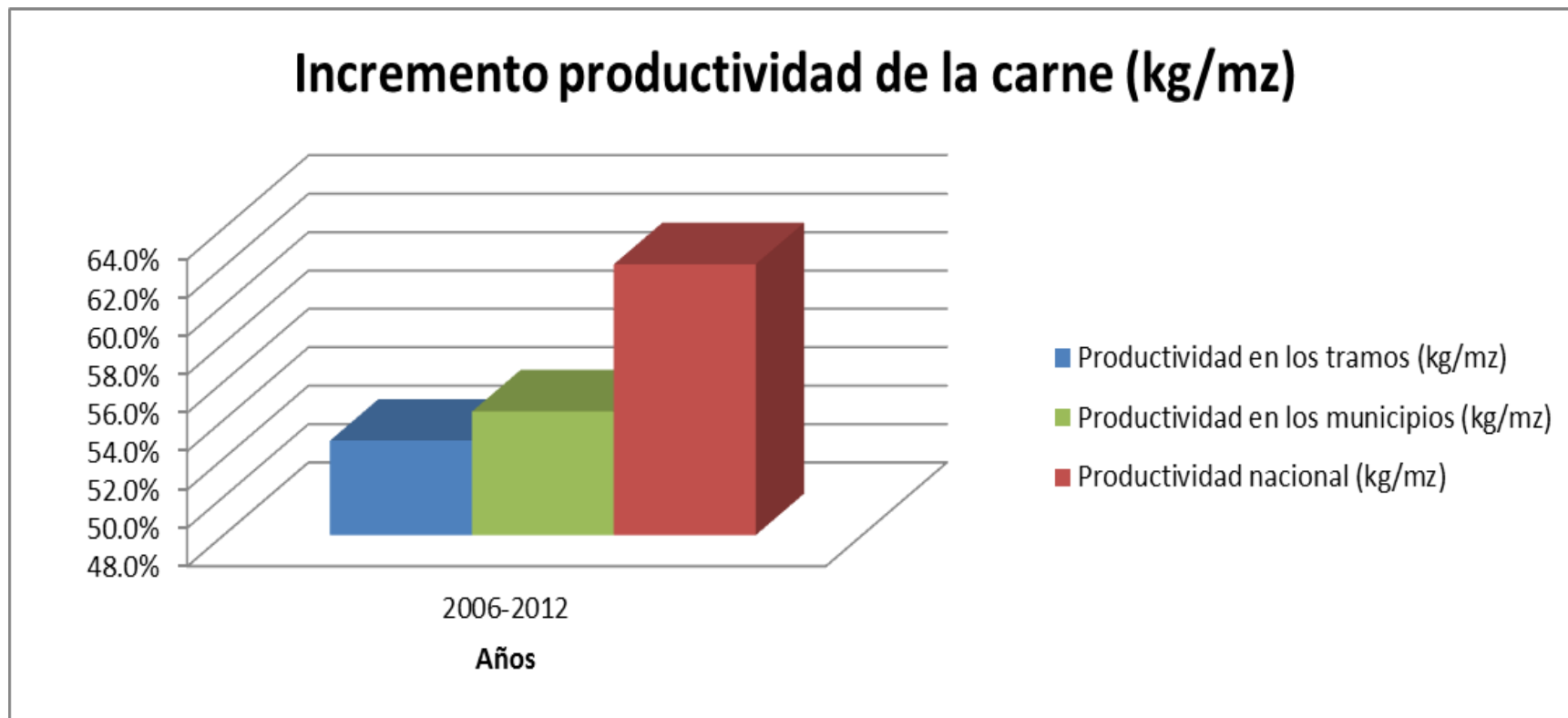
Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente carne/lácteos (6)



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

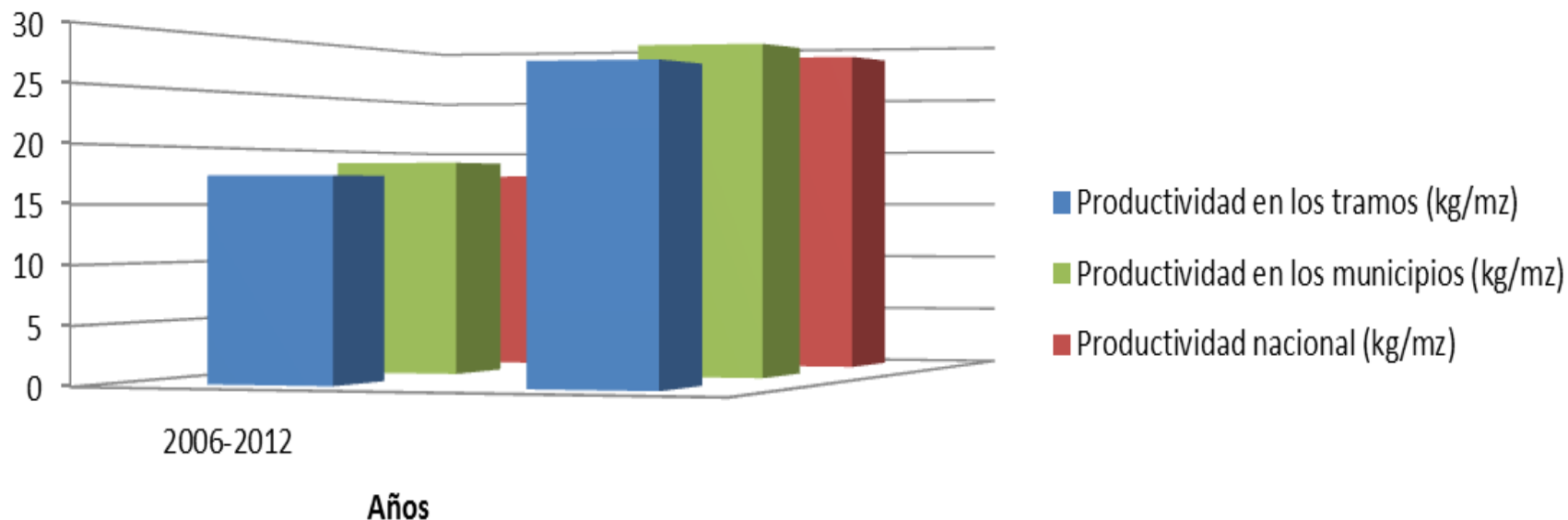
Impacto componente carne/lácteos (7)



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente carne/lácteos (7a)

Incremento productividad de la carne (kg/mz)



Fuente: Base de datos CENAGRO 2001 y 2011. INIDE; y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Sostenibilidad

- No está garantizada
 - mantenimiento y reparación no están incorporados dentro de los planes de inversiones municipales (PIM)
 - no hay plan de desarrollo de la infraestructura vial municipal y su mantenimiento
 - alcaldías no dan mantenimiento a caminos terciarios rehabilitados
 - no hay coordinación la coordinación interinstitucional: MTI-FOMAV-ALCALDIAS.
 - trasladada función de construcción y rehabilitación de caminos terciarios al MTI. El IDR pasó a formar MEFCCA


Reflexiones y recomendaciones (1)

Concepto de camino rehabilitado

- Caminos rehabilitados deben dejarse en las mejores condiciones para que aguanten muchos años solo con el mantenimiento preventivo que le den los vecinos
- Es importantísimo incluir en el diseño todas las obras necesarias que garanticen su durabilidad: deben incluir uso nuevas tecnologías y 100% de las obras necesarias
- Diseño de las obras debe ser discutido ampliamente entre diseñadores, coejecutores, ejecutores, y el ente financiador, antes de tomarse la última decisión de convocar a licitación
- Concepto rehabilitación de circuito de caminos es excelente: respuesta enfocada e integral

Reflexiones y recomendaciones (2)

¿Quién debería rehabilitar caminos terciarios?

- Todas las obras fueron subcontratadas
 - Hay diversas opciones para rehabilitar caminos terciarios: constructor privado especializado; organismo especializado del estado; alcaldía; ONG; y Mixto; hay que probar, desarrollar pilotajes e ir extendiendo modelos según resultados
 - Decisor sobre la obra, características y costo debe ser el MEFCCA, aunque coordinado y escuchando los consejos de alcaldías y MTI; implica tener un equipo especializado para decidir y dar seguimiento a este tipo de proyectos
 - Con la supervisión igual: no importa quién la haga, debe responder al MEFCCA y tener una calidad aceptable
- 

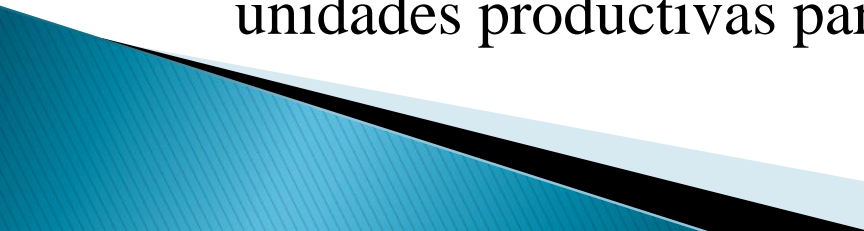
Reflexiones y recomendaciones (3)

El indicador de costo por km como concepto trazador

- Indicador costo por km. lineal es restrictivo: desplaza grado de satisfacción beneficiario y la calidad como finalidad de la obra; caminos se dejan sin cunetas suficientes, alcantarillas y vados necesarios, ni guías en las pendientes pronunciadas, y se limita el material selecto
- Desarrollar modelo costos por tipo de obra, como en la construcción: las obras que requiere una rehabilitación son diferentes en cada zona


Reflexiones y recomendaciones (4)

Aseguramiento del material selecto con comunidades

- Dar especial importancia a divulgar a los productores de la zona beneficiada sobre las verdaderas dimensiones del trabajo que implica en su unidad productiva el proveer de un banco de material selecto al proyecto, así como el compromiso que adquieren si se comprometen a su suministro, para evitar las incidencias negativas derivadas de la falta de entendimiento de la exigencia contractual y prevenir graves problemas operativos a la ejecución de las obras de rehabilitación.
 - Establecer un contrato legal para hacer exigibles por parte del ejecutor, los arreglos a que se lleguen con los dueños de unidades productivas para el suministro de material selecto.
- 


Reflexiones y recomendaciones (5)

El mantenimiento preventivo

- Algunos caminos rehabilitados están en regular y mal estado por falta de mantenimiento preventivo: cunetas azolvadas y alcantarillas sucias.
 - Este mantenimiento puede hacerlo la organización comunitaria o los productores y transportistas; hay que coordinarlos, ya que productores entrevistados están dispuestos a realizarlo
 - El organismo coejecutor debe retomar esta actividad organizativa
 - En un futuro proyecto la organización del mantenimiento preventivo debe iniciarse desde la formulación del proyecto y continuarse en la ejecución, para asegurar sostenimiento
- 

Reflexiones y recomendaciones (6)

Papel de las alcaldías en la sostenibilidad

- Recursos siempre son escasos para mantenimiento mayor de caminos terciarios; sus prioridades son cambiantes
 - Apoyo a las alcaldías para que hagan mantenimiento mayor caminos terciarios rehabilitados y otros caminos que dan acceso a ellos: camión volquete, retroexcavadora y compactadora.
 - Inclusión en el Plan de desarrollo de la infraestructura vial municipal y su mantenimiento
 - Constitución de un “Fondo vial de mantenimiento”
 - Gestionar en municipalidades de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco para que incorporen en Plan de inversiones municipal (PIM) el mantenimiento a los tramos intervenidos.
 - Mentalidad abierta y dispuesta a experimentar a nivel de pilotaje modelos para ver sus resultados e irlos extendiendo paulatinamente.
- 

Reflexiones y recomendaciones (7)

Resultados y su potencial atribución al componente

- La causalidad de los cambios de la producción y productividad es multifactorial y su estudio estuvo fuera del alcance de los TdR
- Realizar estudios específicos de casos, tanto de productores primarios individuales, como de los productores asociados, para tratar de explorar resultados y su causalidad, además de las diferencias de impacto en ambos tipos de intervención.
- Realizar evaluación económica *ex post* para profundizar en los cambios atribuibles al proyecto y a factores ajenos al mismo; así como otros resultados en la producción territorial diferente a los conglomerados estudiados

Componente Ruta del Agua

Indicadores componente carne/lácteos (1)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Finalizado	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
				MM	M	R	B	MB			
Pancasán – El Corozo	100%	IDR	Abr 2009			X			Faltan puentes vados, vados naturales profundos, falta de limpieza de las cunetas, cunetas escasas, vados naturales que debieron haberse hechos (mampostería)	24.50	26,364.44
El Corozo –La Patriota	100%	IDR	Jun 2010				X		Falta puente grande, puente vado y cunetas	9.90	38,230.98
La Patriota – Empalme Muy Muy Viejo– Manceras	100%	IDR	Dic 2010			X			Pegaderos, faltan alcantarillas y cunetas	12.62	53,133.19
Wanawás – Cuatro esquinas	100%	IDR	May 2011				X		Faltan 3 puentes grandes, cunetas	15.45	42,168.28

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Indicadores componente Ruta del Agua (1)

Paquete de infraestructura turística

- Aeródromo San Carlos, Pista 850x18
- Malecón de San Carlos.
 - Sala de espera portuaria (EPN)
- Oficinas de información turística (CIT Solentiname Mancarrón), SJN, El Castillo
- Rehabilitación de 8 puestos migratorios:
 - Los Guatuzos
 - Sarapiquí
 - SJN
 - Delta
 - Edificio de autoridades San Carlos
 - San Pancho- Las Tablillas

Sin realizar: El Castillo y la Boca de San Carlos.

- Embarcaderos rehabilitados (11): Edificio de autoridades, Rampa EPN, Embarcaderos municipales. Boca de San Carlos, Sarapiquí, Delta, Bartola, Greytown
- Sin realizar: Mancarrón, El Castillo.
- Andenes: Mancarrón y San Fernando.
 - Obras de señalización.
 - Aeródromo de 1,200 mts edificio aeroportuario
 - Calle de acceso al aeródromo de San Carlos
 - Obra muro de contención y obras conexas del edificio de autoridades de San Carlos
 - Obras de finalización del puesto migratorio de San Pancho Las Tablillas.

Indicadores componente Ruta del Agua (2)

Programa de apoyo al desarrollo turístico del RSJ

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación:<ul style="list-style-type: none">○ 25 talleres de capacitación realizados.	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al 80% de Mipymes de la zona de influencia del Programa (112):<ul style="list-style-type: none">- Durante el período 2009–2012 se capacitó a 143 MIPYMES. <u>Sobre cumplimiento del 28%.</u>• En hotelería, restaurante y turismo, se programó capacitar a 840 personas. Al I semestre 2012 se capacitó un total de 938 personas capacitadas <u>Sobre cumpliendo del 11.66%.</u>
<ul style="list-style-type: none">• Asistencia técnica<ul style="list-style-type: none">○ Planes de asistencia técnica implementados.	<ul style="list-style-type: none">• Estándares de calidad, certificación de 56 Mipymes turísticas. <u>Cumplido.</u>• 152 diagnósticos a las Mipymes turísticas. <u>Sobre cumplimiento del 8.57%.</u>

Indicadores componente Ruta del Agua (3)

Programa de apoyo al desarrollo turístico del RSJ

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Fondo de desarrollo turístico<ul style="list-style-type: none">○ Mínimo de 50 intervenciones del FDT implementadas.	<ul style="list-style-type: none">• 130 créditos, 24 refinanciamientos. <u>Sobre cumplimiento del 20%:</u><ul style="list-style-type: none">○ 64% en San Carlos○ 17% en El Castillo○ 14% en San Juan del Norte○ 6% en San Miguelito.• El fondo inició con \$800,000. En el 2010 pasa a la modalidad de fondo revolvente, ascendiendo a un total \$960,162.53.<ul style="list-style-type: none">○ Monto cancelado U\$242,144.27.○ Cartera vigente U\$718,018.26○ Crédito refinanciado U\$251,240.96.○ La cartera en cobro judicial asciende a \$54,125.0.○ Se fortaleció principalmente al sector de hoteles/hospedaje y alimentos/bebidas.• 106 mipymes beneficiadas.

Indicadores componente Ruta del Agua (4)

Plan de promoción y comercialización

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Creación de marca Ruta del Agua.	Marca elaborada. Diseño de 4 grandes rutas turísticas: Ruta de las Fortalezas Coloniales, Ruta de las Aves, Ruta de los naturalistas y Ruta del Oro. 18 circuitos turísticos
<ul style="list-style-type: none">• Creación de la unidad de apoyo técnico – ejecución de portafolio de marketing.	Personal contratado: especialista en turismo, asesor en Marketing.
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración del material promocional.	1 documental de 15 minutos, mini documentales de 3 minutos, 4 spots publicitarios de las 4 grandes rutas turísticas de Río San Juan.
<ul style="list-style-type: none">• Campaña promocional nacional (plan de medios).	Ejecutada por tres meses en medios televisivos: 4 tipos de pautaciones (30 segundos, 3 y 15 minutos), colocación de 10 vallas, publicidad en 15 traseras de buses y publicación en revista mercado y tendencias x 3 meses.
<ul style="list-style-type: none">• Campaña promocional internacional (plan de medios).	Incipiente.

Indicadores componente Ruta del Agua (5)

Plan de promoción y comercialización

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Implementación de plan de comercialización a nivel nacional.	Participación en ferias y eventos: 3 festivales internacionales de poesía de Granada, 2 festivales de San Juan de Nicaragua, 3 carnavales acuático de Río San Juan, 3 torneos internacionales de pesca deportiva Río San Juan, 3 ferias de FENITUR, 1 feria de la tierra, 1 feria de los Guatuzos, 1 feria de la Lapa Verde, 1 feria de la Tierra, Lanzamiento de campaña “Yo no conozco Río San Juan y vos?”, Campaña promocional nacional Río San Juan.
<ul style="list-style-type: none">• Implementación de plan de comercialización a nivel internacional.	Participación en ferias y eventos: participación en Expotur 2011 (Costa Rica), WTM Londres 2011, Feria Agostina de los Angeles 2010.
<ul style="list-style-type: none">• Implementación de plan de relaciones públicas• Jornadas de comercialización.	<ul style="list-style-type: none">• Press Trip nacional: 9 viajes de prensa nacionales especializados y masivos.• Press Internacionales: 10 viajes de prensa internacionales.• Fam Trip nacionales: 3 viajes de familiarización con tour operadoras nacionales.• Fam Trip Internacionales: 2 viajes de familiarización con agencias de viajes internacionales.• Jornada de intercambio de experiencia: 3 jornadas (2 en Costa Rica y 1 en las ciudades de Granada y Rivas).

Indicadores componente Ruta del Agua (6)

Plan de promoción y comercialización

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Vitrina virtual RSJ. Adecuación de la Central Telemática.	Registro del portal 26,380 visitas. Se registra un total de 89,317 páginas vistas. La meta era 40,000 visitas.
<ul style="list-style-type: none">• Creación y gestión Films Commisione.	Actividad no realizada.
<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de rescate histórico del destino.	Convenio entre INC e INTUR: mejoras para promover el destino SJN.
<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico SJN (unidad de apoyo) promoción de inversión turística de SJN.	Consultoría ejecutada y culminada.

Indicadores componente Ruta del Agua (7)

Estudios de pre-inversión

Ejecutados

Los estudios culminaron en el 2009.

Corresponden a estudios y diseños de las siguientes obras:

- Rehabilitación aeródromo SC.
- Aeródromo de San Juan de Nicaragua.
- Nuevo Aeródromo de San Carlos.
- Puestos Migratorios y Centros de Información.
- Malecón de SC y Andenes de Solentiname.
- Edificio Multiuso de Greytown.
- Embarcaderos.

Indicadores componente Ruta del Agua (7)

Fortalecimiento institucional del INTUR

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">Fortalecer estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">Se elaboraron manuales y reglamentos administrativos, informáticos y de RRHH.Se adquirió un software para elaboración, monitoreo de planes operativos. Incluyó licencias, capacitación y montaje del POA 2009.Aporte para capacitación de dos delegados en cursos de planificación y desarrollo turístico impartido por la UCA.Equipamiento (computadoras, equipos de oficina), vehículo y lancha.Equipamiento y capacitación al departamento de informática.

Indicadores componente Ruta del Agua (8)

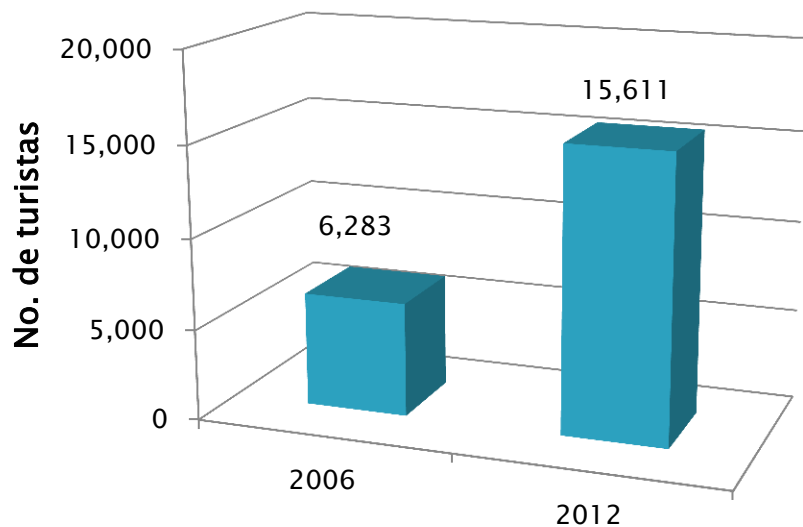
Mitigación ambiental y social

Indicadores	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Viáticos• Operarios locales• Material de reposición, químico y ferretero y transporte.• Material y artículos de oficina.• Museo sitio Antiguo Pueblo y Cementerios de Greytown, museología en terminal aérea, museología en centro de interpretación SJN, animación turística en base a la herencia histórica – cultural de San Carlos.	<ul style="list-style-type: none">• Obras de restauración y prospección arqueológica en los cementerios y bienes encontrados en la remoción de la pista.• Montaje de museología en el antiguo pueblo de Greytown.• Restauración y construcción de verjas nuevas, casetas de descanso, rotulación y/o señalización de los bienes muebles e inmuebles, recreación de la imagen de San Carlos – Borromeo.

Incremento de turistas en Río San Juan y Nacional

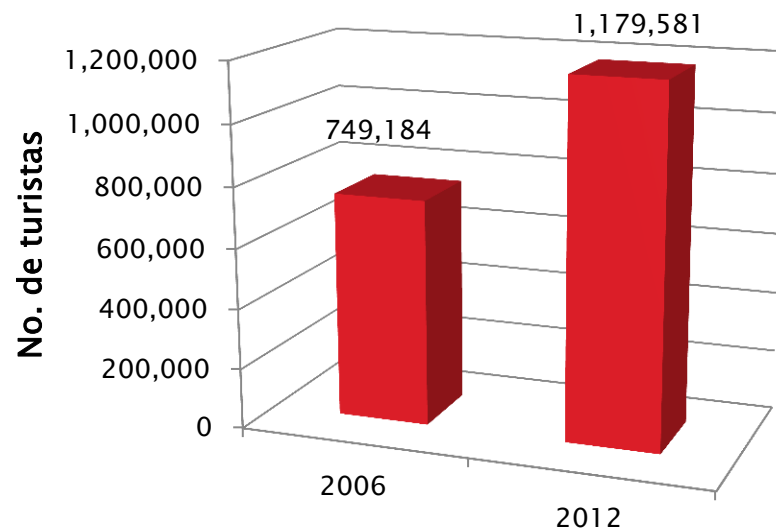
Turistas Río San Juan

(2006 – 2012)



Turistas Nicaragua

(2006 – 2012)

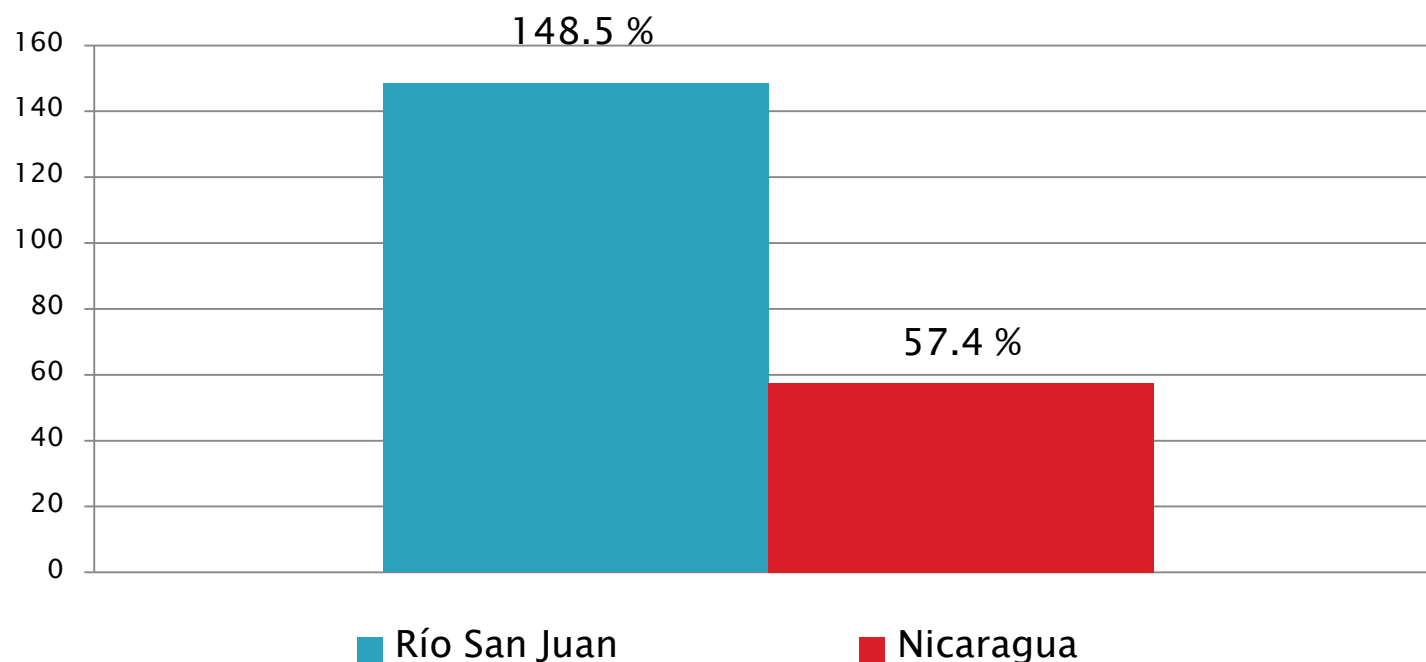


Fuente: Estadísticas de Turismo de Nicaragua, INTUR.

Impacto componente Ruta del Agua

Al final del Programa, en relación con la Línea de Base: 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del Programa

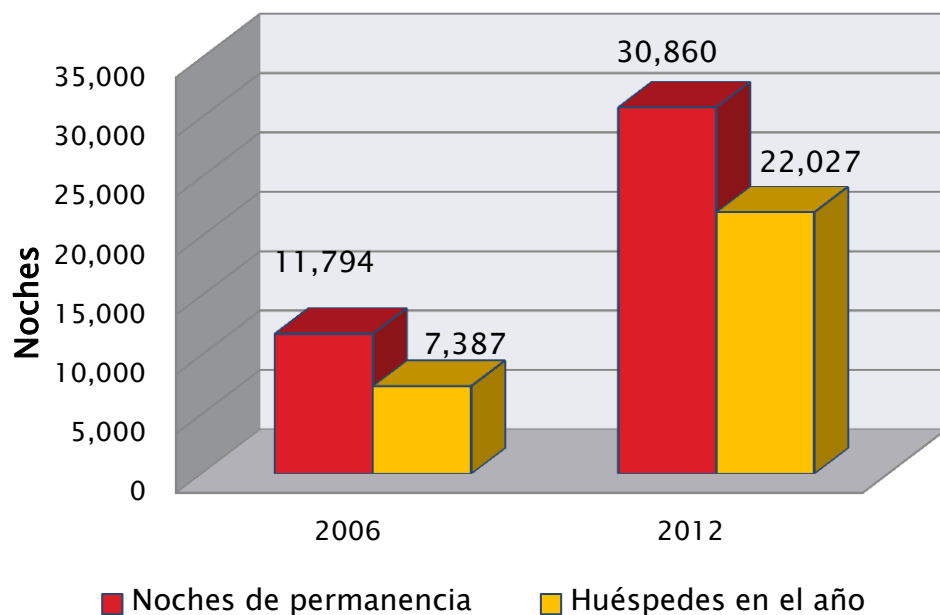
Tasa de crecimiento turistas 2006–2012



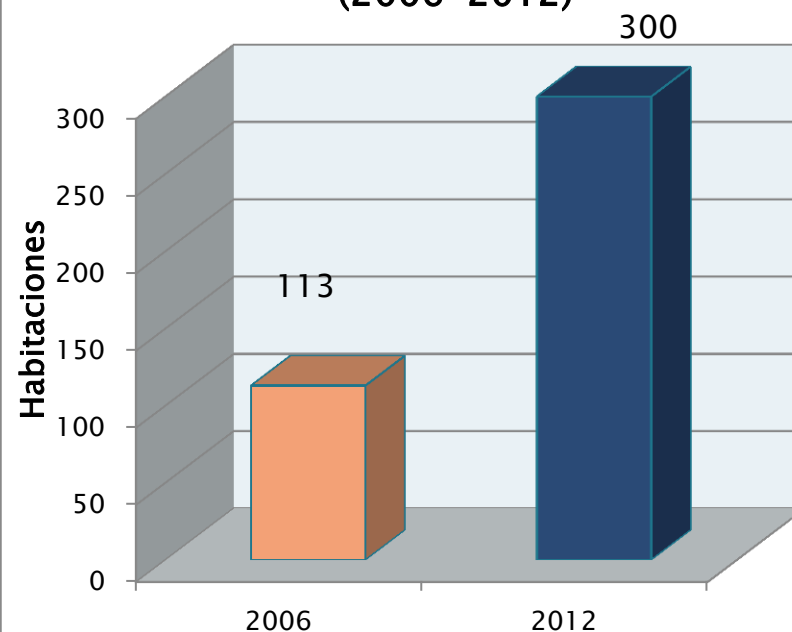
Fuente: Estadísticas de Turismo de Nicaragua, INTUR.

Otros aspectos del desarrollo del turismo en RSJ

Noches de permanencia y huéspedes año
(2006-2012)

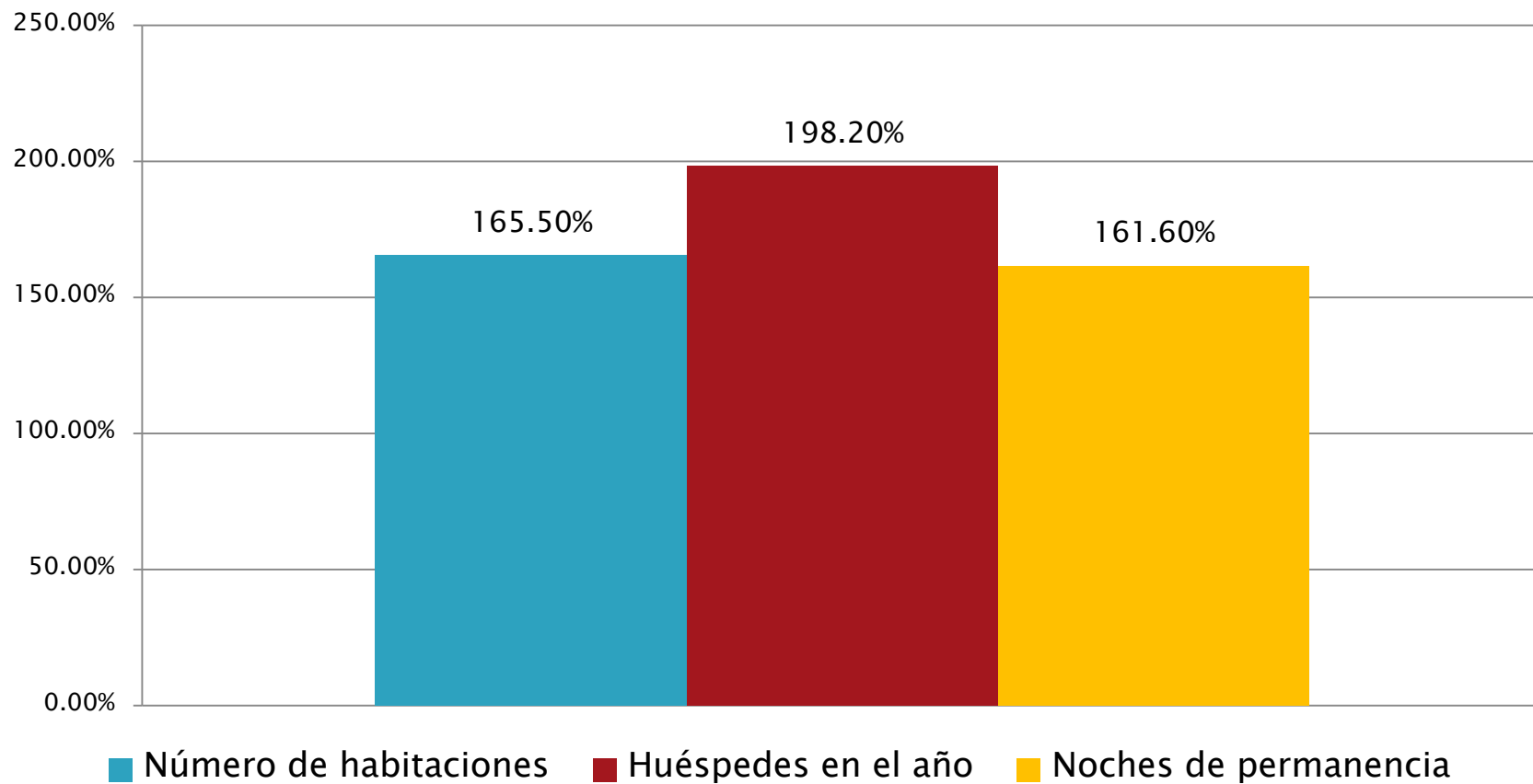


Número de habitaciones
(2006-2012)

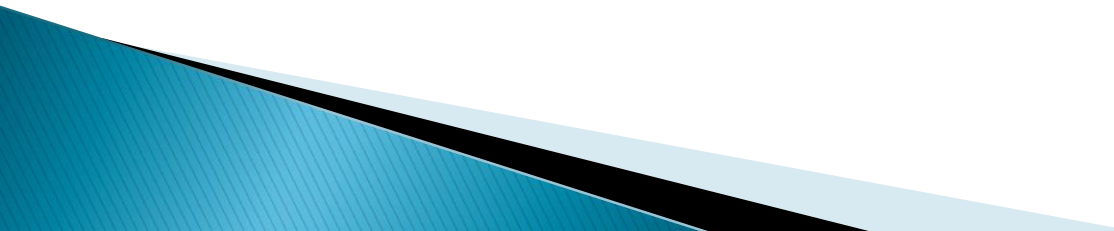


Fuente: Evaluación final PAI PND.

Tasa de crecimiento turismo en RSJ 2006 – 2012



Sostenibilidad

- La intervención apostó a la mejora de la calidad de la oferta turística y la promoción del destino.
 - Conformación en los diferentes municipios comisiones de calidad integradas por actores locales.
 - Incorporación del tema turístico en los planes de desarrollo de las alcaldías municipales.
 - Fortalecimiento institucional del INTUR con la adopción de herramientas técnicas.
 - Convenios con instituciones locales para dar seguimiento a las obras.
- 

Reflexiones y recomendaciones

- Las inversiones en infraestructura, capacitación y asistencia técnica, y el apoyo en la ampliación de las empresas turísticas promovieron nuevas inversiones en atención a los turistas y un ambiente de mayor dinamismo económico en los municipios.
- Establecer convenios y/o asignar el mantenimiento de las obras a instituciones locales es insuficiente para asegurar la sostenibilidad.
- Evaluar las campañas publicitarias y la medición del posicionamiento del destino, para definir lineamientos encaminados a garantizar el flujo de turistas.
- Dar seguimiento al fortalecimiento del turismo en la zona, especialmente lo relacionado a conservar y mejorar la calificación de las empresas turísticas (certificación).
- La sostenibilidad de las acciones requieren de la continuidad del apoyo a los empresarios turísticos, específicamente a la promoción del destino y el acceso a recursos financieros que permitan hacer las inversiones que el mercado demanda.

Componente café

Indicadores componente café (1)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
			MM	M	R	B	MB			
Tramo Cruz Sin Brazo-Siuce-Tauquil	100%	IDR			X			Falta un plan de mantenimiento	20	30,061.88
Tramo Caulatú-La Luz-Okonwás	100%	IDR				X		Se le han hecho algunos mantenimientos	14.22	24,270.76
Tramo Empalme Sto Domingo-Sn Antonio de Chachagua	100%	IDR				X		No se encontró material selecto, se introdujo un aditivo especial que funcionó. Se hicieron dos puentes. Los beneficiarios han hecho el mantenimiento	19.20	27,096.67
Tramo Zona 5-El Bálsamo-Emp.Guanacastillo -El Varillal-El Carmen-El Naranjo-Susucayán	100%	IDR			X	X		Zona 5-el Carmen le ha dado mantenimiento la Alcaldía de Sn Juan de Río Coco que ha funcionado. El Carmen-Susucayán perteneciente a El Jícaro no se le ha dado mantenimiento	24.11	38,260.38

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Indicadores componente café (2)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
			MM	M	R	B	MB			
Tramo Casa de piedra-Sanmarkanda/Cerro Blanco/El Balcón	100%	IDR				X		Recién construido, deben hacerse mantenimientos periódicos	8.34	37, 670.55
Tramo San Antonio abajo/Em-palme La Paciencia/San Antonio Arriba	100%	IDR					X	Recién construido, deben hacerse mantenimientos periódicos	5.45	27, 067.92
Tramo Camino Mata de Plátano-El Ayote-El Encino	100%	IDR				X		Se requiere de alcantarillas de alivio.	6.14	55, 143.05
Tramo El Jocote-El Ciprés-La Garnacha	100%	IDR					X	Recién construido, se requiere mayor cantidad de huellas de rodamiento, reparar un puente	5.48	51, 355.22

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Indicadores componente café (3)

Tramo	Grado de ejecución	Ejecutor	Estado					Comentarios	Largo (km)	Costo por km (US \$)
			MM	M	R	B	MB			
Tramo Camino El Encino-Zapotillo-Higuito	100%	IDR					X	Recién construido, se requieren de alcantarillas de alivio	7.03	37, 904.98
Tramo Empalme Pinares-Carbonal abajo-El Naranjo	100%	IDR					X	La población y la alcaldía le han dado mantenimiento periódico, se construyeron dos puentes	8.43	43, 192.11
Tramo Pericón-Namaslí-Altagracia	100%	IDR					X	Recién construido, requiere un puente	7.09	37, 055.23
Tramo San Jerónimo-La Lima-Apagüique	100%	IDR					X	Recién construido	15.74	21, 760.82
Tramo Las Sabanas-Chachagua-El encino-Zapote-Higuito	100%	IDR					X	Recién construido. Le falta alcantarillas, vados y cunetas. Se metieron huellas de rodamiento	5.66	35, 887.94

Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Indicadores componente café (4)

Intervenciones de apoyo productivo	Grado de ejecución	Ejecutor	Comentarios	Costo total (US \$)
Construcción de infraestructura para Centro de Acopio (acopio, tostaduría y laboratorio) de Café UCA SJRC	100%	IDR	Elaborado con uniones de cooperativas (UCA). Proyecto complementario al PRPR: inversión en fincas, planificación de fincas, mejoramiento de calidad, mercadeo, equipamiento del centro de acopio. Participación con 50% de la inversión por parte de la cooperativa	90, 010.57
Construcción de infraestructura para Centro de Acopio (acopio, tostaduría y laboratorio) de Café UGAQ	100%	IDR	Elaborado con uniones de cooperativas (UGAQ). Complementariedad de los fondos PRPR con los caminos Caulatú-El Zúngano	46, 286.11

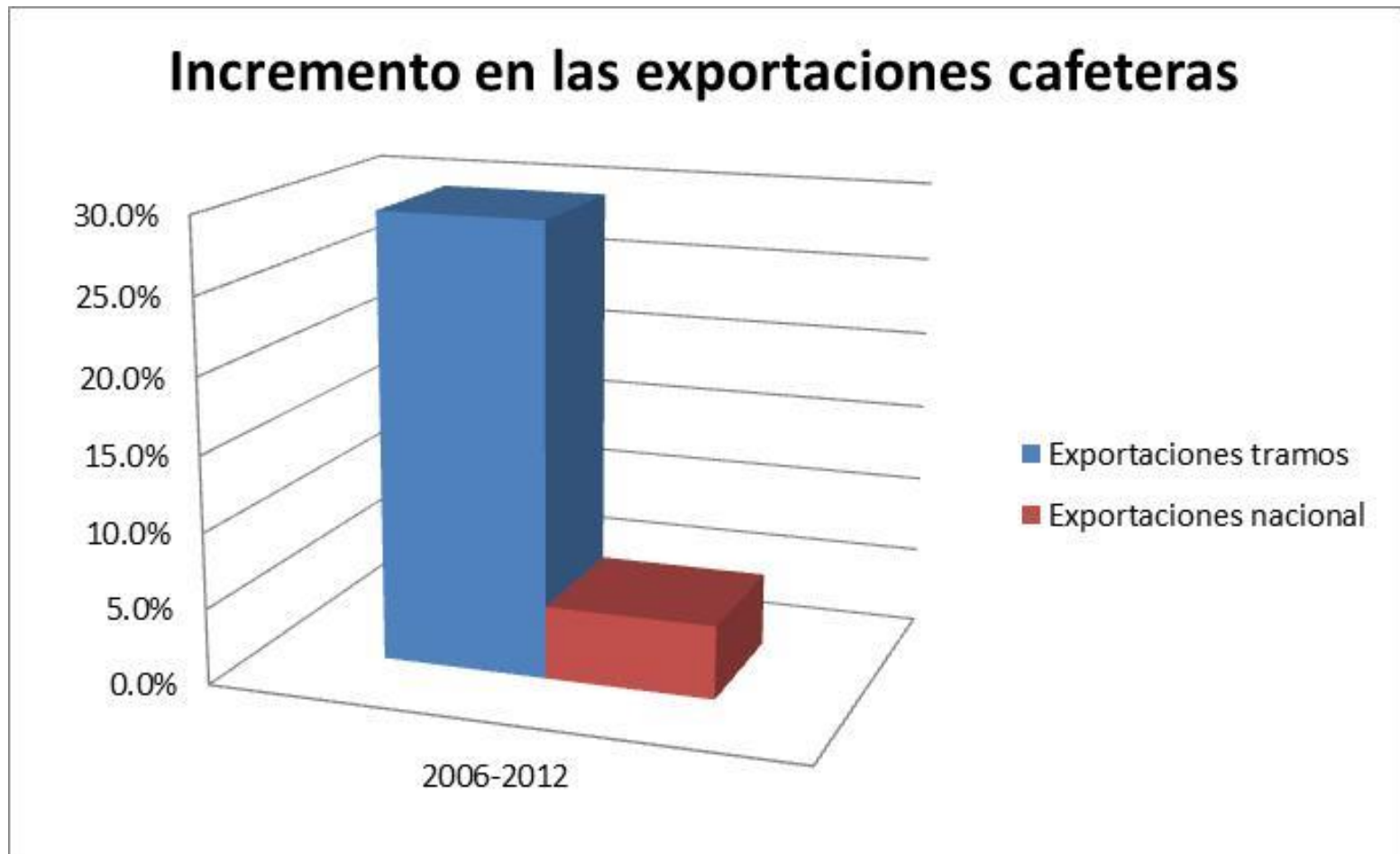
Fuente: Elaboración propia sobre datos de la UEP-IDR y visitas de supervisión en terreno.

Impacto componente café (1)



Fuente: Informes anuales del BCN y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente café (2)



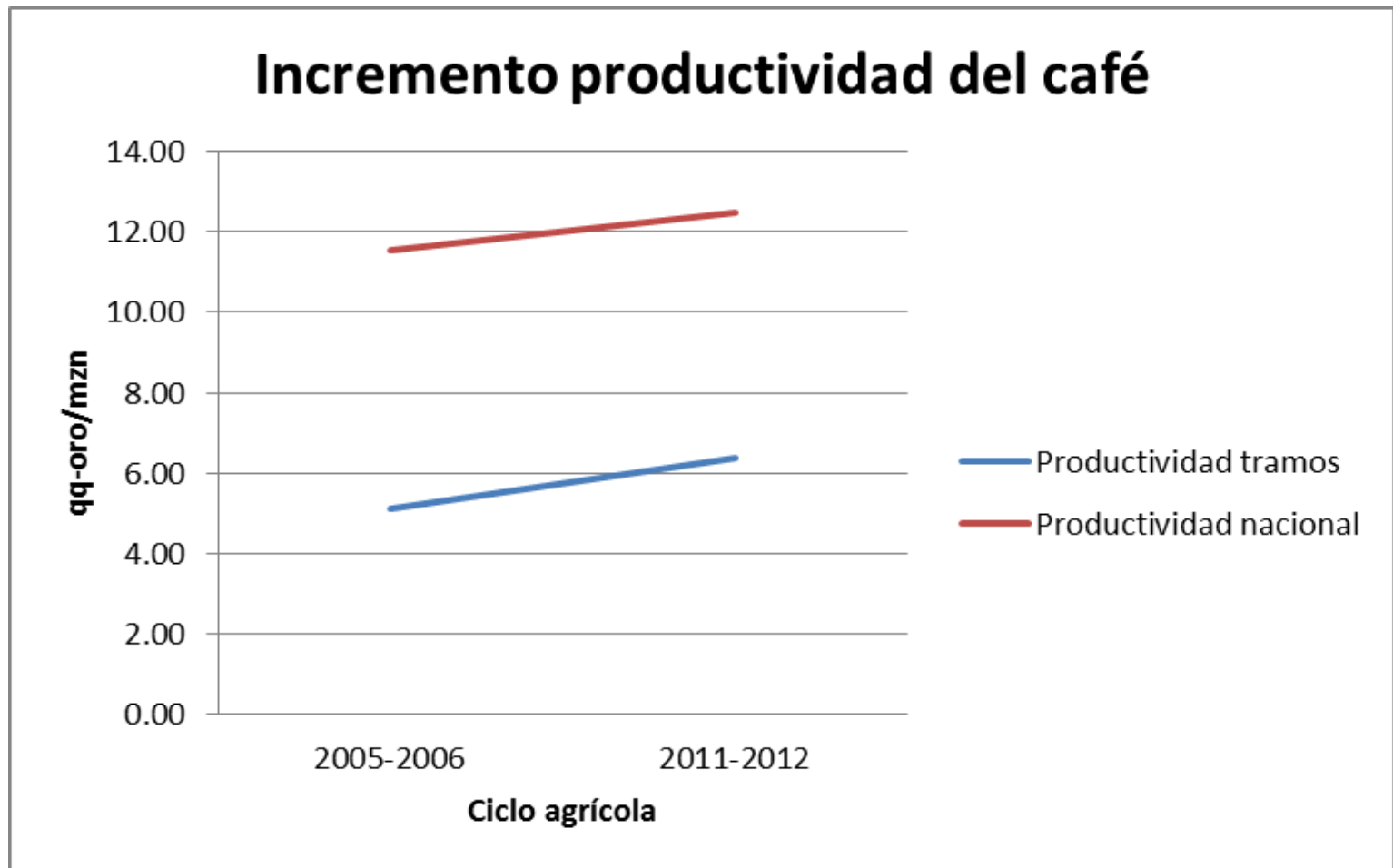
Fuente: Informes anuales del BCN y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente café (3)



Fuente: Informes anuales del BCN y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Impacto componente café (4)



Fuente: Informes anuales del BCN y elaboración propia sobre datos del trabajo de campo;.

Reflexiones y recomendaciones (1)

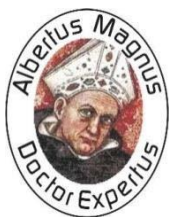
Resultados y su potencial atribución al componente

- Probablemente, una parte de los aumentos en la producción/exportaciones de café puedan ser atribuibles a la facilitación del comercio: menores pérdidas postcosechas por disminución tiempo empleado en conectividad en el corto plazo. En futuro se esperaría otro aumento por mejor acceso a insumos, tecnologías y financiamiento productivo, que proporcionan los caminos rehabilitados.

Reflexiones y recomendaciones (2)

Resultados y su potencial atribución al componente

- Llama la atención, por ejemplo, el hecho de que aunque el incremento en la productividad en los tramos es mayor que el incremento a nivel nacional, los rendimientos por manzana observados son la mitad de los rendimientos observados a nivel nacional durante el mismo período. Se requeriría entonces, realizar una evaluación económica *ex post* para profundizar en los cambios atribuibles al proyecto y a factores ajenos al mismo; así como otros resultados en la producción territorial diferente a los conglomerados estudiados



Albertus Magnus
Instituto Internacional

Evaluación Final del Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo

Informe final

Presentado al Ministerio de Hacienda y Crédito Público / Unidad de Coordinación del
Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (PAI-PND)

Marzo, 2013

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCION.....	12
2. OBJETIVOS Y ENFOQUE METODOLOGICO.....	12
2.1. Objetivos de la evaluación	13
2.2. Enfoque metodológico empleado.....	13
3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	14
3.1. Objetivos	15
3.2. Finalidad.....	15
3.3. Componentes	16
3.3.1. Apoyo al conglomerado carne y lácteos.....	16
3.3.2. Apoyo al conglomerado turístico Ruta del Agua	16
3.3.3. Apoyo al conglomerado café.....	17
3.4. Mecanismo de seguimiento	17
3.4.1. Procesos de adquisición.....	18
3.5. Presupuesto.....	18
4. ANALISIS POR COMPONENTE.....	19
4.1. Componente carne/lácteos.....	19
4.1.1. Cumplimiento de metas.....	19
4.1.1.1. Subcomponente rehabilitación de caminos	19
4.1.1.2. Subcomponente intervenciones de apoyo productivo	20
4.1.1.3. Subcomponente estudios de preinversión	20
4.1.2. Impacto.....	21
4.1.3. Relevancia	24
4.1.4. Principales hallazgos	27
4.1.4.1. Eficacia.....	27
4.1.4.2. Eficiencia.....	28
4.1.4.3. Sostenibilidad	29
4.1.5. Reflexiones y recomendaciones	29
4.1.5.1. El concepto de rehabilitación de caminos	29
4.1.5.2. ¿Qué institución debería rehabilitar los caminos terciarios?	30
4.1.5.3. El indicador de costo por km como concepto trazador	30

4.1.5.4. Arreglos comunitarios para provisión del material selecto	30
4.1.5.5. El mantenimiento preventivo	31
4.1.5.6. Papel de las alcaldías en la sostenibilidad de las obras	31
4.1.5.7. Resultados y su potencial atribución al componente.....	32
4.1.6. Lecciones Aprendidas	32
4.2. Componente Ruta del Agua	33
4.2.1. Cumplimiento de metas.....	33
4.2.1.1. Sub componente 1: Paquete de infraestructura turística.....	33
4.2.1.2. Sub componente 2: Programa de apoyo al desarrollo turístico del RSJ	35
4.2.1.3. Sub componente 3: Plan de promoción y comercialización.....	36
4.2.1.4. Sub componente 4: Estudios de pre-inversión	40
4.2.1.5. Sub componente 5: Fortalecimiento institucional al INTUR	40
4.2.1.6. Sub componente 6: Mitigación ambiental y social.....	40
4.2.2. Impacto.....	41
4.2.3. Relevancia	42
4.2.4. Principales hallazgos	44
4.2.4.1. Eficacia.....	44
4.2.4.2. Eficiencia.....	45
4.2.4.3. Sostenibilidad	47
4.2.5. Reflexiones y recomendaciones	47
4.2.5.1. Resultados y su potencial atribución al componente.....	48
4.2.6. Lecciones aprendidas	48
4.3. Componente café.....	49
4.3.1. Cumplimiento de metas.....	49
4.3.1.1. Subcomponente intervenciones de apoyo productivo	50
4.3.1.2. Subcomponente estudios de preinversión	50
4.3.2. Impacto.....	51
4.3.3. Relevancia	51
4.3.4. Principales hallazgos	52
4.3.4.1. Eficacia.....	52
4.3.4.2. Eficiencia.....	53
4.3.5. Reflexiones y recomendaciones	54
4.3.5.1. Resultados y su potencial atribución al componente.....	54

5. CONSIDERACIONES FINALES	55
ANEXOS	61
Anexo 01: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente carne/lácteos.....	62
Anexo 02: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente de la Ruta del Agua...	67
Anexo 03: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente de café	71
Anexo 04: Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas sobre adquisiciones.....	72
Anexo 05: Matriz consolidación de los procesos de adquisición	78
Anexo 06: Sub componente 1 – grado de cumplimiento de las actividades	79
Anexo 07: Sub componente 2 – grado de cumplimiento de las actividades	81
Anexo 08: Sub componente 3 – grado de cumplimiento de las actividades	82
Anexo 09: Sub componente 4 – grado de cumplimiento de las actividades	84
Anexo 10: Sub componente 5 – grado de cumplimiento de las actividades	84
Anexo 11: Sub componente 6 – grado de cumplimiento de las actividades	85
Anexo 12: Entrada de visitantes extranjeros 2012	86
Anexo 13: Número de habitaciones en los hoteles, huéspedes por año y noches de permanencia (2006 y 2012).....	87

ACRONIMOS

ADDAC	Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal
ATM	Asesor Técnico Municipal
BANPRO	Banco de la Producción
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CANTUR	Cámara de Turismo
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
CESI	Committee on Environmental and Social issues
CIT	Centro de Información Turística
COOPAGROS	Cooperativa Agroindustrial de Servicios
COOSEMUP	Cooperativa de Servicios Múltiples de Paiwas
CPC	Comisión Presidencial de Competitividad
EAAI	Empresa Administradora de Aeropuertos Internacionales
EPN	Empresa Portuaria Nacional
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FDT	Fondo de Desarrollo Turístico
FENITUR	Feria Internacional de Turismo de Nicaragua
FOMAV	Fondo de Mantenimiento Vial
FONDEAGRO	Fondo de Desarrollo Agropecuario
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INC	Instituto Nicaragüense de Cultura
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo
Kg	Kilogramo
Km	Kilómetro
Lt	Litro
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MINSA	Ministerio de Salud
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresas
ML	Marco Lógico
MTI	Ministerio de Transporte e Infraestructura
ONG	Organismo No Gubernamental
PAI-PND	Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo
PIB	Producto Interno Bruto
PIM	Planes de Inversiones Municipales
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDH	Programa Nacional de Desarrollo Humano
POA	Plan Operativo Anual

PRODERBO	Proyecto Reforma Agraria y Desarrollo Rural para la zona de Río Blanco
PRPA	Programa de Reactivación Productiva Agroalimentaria
PRPR	Programa de Reactivación Productiva Rural
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
RSJ	Río San Juan
SC	San Carlos
SECEP	Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia
SECI	Sistema para la Evaluación de la Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
TdR	Términos de Referencia
UCA	Unión de Cooperativas
UCP	Unidad Coordinadora de Proyecto
UE	Unidad Ejecutora
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto
UGAQ	Unión de Ganaderos y Agricultores de Quilalí
Z.E.P.D.T.	Zona de Interés Nacional Estratégico para el Turismo

FICHA DEL PROGRAMA

País: Nicaragua.			Prestatario: República de Nicaragua.
Nombre: Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo. PAI-PND			Préstamo: 1702 SF-NI. Contrato: 597602
Organismo Ejecutor: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.			Coejecutores: Ministerio de Transporte e Infraestructura, Instituto de Desarrollo Rural e Instituto Nicaragüense de Turismo.
Fuente	Monto US\$	%	Fecha de Aprobación: Diciembre 2005
BID	40,048,970.11 ¹	88.16	Fecha de firma: Enero 2006
Local	5,380,752.27 ²	11.84	Fecha de Finalización: 05 de Diciembre del 2012
Otro Financiamiento	0.00	0.00	
Total	45,429,722.38	100.00	
Descripción de Objetivos y Componentes del Proyecto:			
<p>El Programa tenía como objetivo contribuir a incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país a través de mejoras en infraestructuras y actividades de apoyo productivo que buscaran incrementos en la productividad, calidad, exportaciones, e ingresos de divisas, mediante la preparación, el financiamiento y ejecución de proyectos que fueran parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND), y la mejora de los mecanismos institucionales para ejecutarlos. Centrarían sus intervenciones en los conglomerados de carnes y lácteos, turismo y café. Específicamente, financiarían intervenciones en infraestructura, apoyo productivo, pre-inversión y apoyo institucional, procurarían brindar soluciones integrales a las principales necesidades de los conglomerados.</p>			
<p>Equipo de proyecto: Equipo de proyecto original que diseñó esta operación por parte del BID: Mario Umaña Jefe; Diego Belmonte, Luis Zavaleta, Arnaldo Vieira de Carvalho, Néstor Roa y Yolanda Galaz (RE2/FI2); Graciela Cíntora; Jaime Cofré y Eduardo Soto (COF/CNI). Adriana Arroyave (DEV/FMR), Luis Díaz (RE2/RE2), y Javier Jiménez (LEG/OPR).</p>			

¹ El monto del contrato (US\$40,100,000.00) sufrió una reducción de US\$1,029.89 que corresponden a gastos no elegibles.

² El monto final del aporte local con que cierra el programa es de US\$5,380,752.27, cifra que incluye los aportes de: EAAI, UGAQ, UCA SJRC, INTUR, MHCP e IDR.

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (PAI-PND) surgió para contribuir al desarrollo de los conglomerados de carne y lácteos, turismo y café, que presentaban limitaciones de infraestructura básica, productividad y diferenciación de productos.

Se definió como objetivo incrementar la competitividad y conectividad de esos conglomerados, los más importantes del país, a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo productivo que incrementaran la productividad, la calidad de la producción y los servicios, las exportaciones y el ingreso de divisas; mejorando a la vez los mecanismos institucionales para ejecutarlos, de conformidad con las líneas estratégicas y matrices de financiamiento establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), 2005-2009.

El PAI-PND reagrupó intervenciones heterogéneas en tres componentes (proyectos) que se ejecutaron en contextos desiguales: áreas geográficas y sectores diferentes, públicos diferentes: productores de café, carne y lácteos por una parte; y por otra, pequeños y medianos empresarios turísticos, cada uno de ellos con resultados múltiples.

El Programa no contó con línea de base, por lo que la firma consultora desarrolló una metodología evaluativa en tres fases:

- Documental; para reconstruir la lógica de intervención y formular las preguntas claves de la evaluación.
- Trabajo de campo, con visitas a los territorios de intervención de los tres componentes del Programa, realizando entrevistas, ejercicios de reflexión grupal, recopilación de información estadística primaria y secundaria en las instituciones públicas involucradas, unidades productivas, las empresas asociativas de transformación y comercialización, empresas de servicio turístico y turistas extranjeros.
- Analítica, para sistematizar y analizar la bases de datos y otra información recopilada, que enriquecida por un proceso de validación y consultas permitió preparar el documento final, que ahora presentamos.

En cada conglomerado se utilizó una metodología ad hoc para el análisis y estimación de los indicador de propósito y de componente; las que se presentan como notas metodológicas en los anexos 1, 2 y 3.

Las metas específicas para cada componente consignadas en el Marco Lógico fueron:

- 15% de aumento en las exportaciones/producción de carne y lácteos en las zonas de influencia del proyecto.
- 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del proyecto.
- 5% de aumento en las exportaciones/producción de café en las zonas de influencia del proyecto.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo

Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo						
Conglomerado	Indicador de impacto del componente		Línea de Base Año 2006	Fin de programa Año 2012	Tasa de crecimiento PAI PND	Tasa de crecimiento Nicaragua
Apoyo al Conglomerado Carne y Lácteos	Al finalizar el Programa... 15 % de aumento de exportaciones / producción de carne y lácteos de las zonas de influencia del Proyecto	Producción carne (kg)	487,895	884,858	81.4%	70.5%
		Exportación carne (kg)	261,515	538,673	106.0%	93.7%
		Producción lácteos (lt)	5508,405	7372,890	33.8%	14.2%
		Exportación lácteos (lt)	1355,668	2392,743	76.5%	50.6%
Apoyo al Conglomerado Turismo	Al finalizar el Programa... 10 % de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del Proyecto	Llegada de turistas	6,283	15,611	148.5%	57.4%
Apoyo al Conglomerado Café	Al finalizar el Programa... 5 % de aumento de exportaciones / producción de café de las zonas de influencia del Proyecto	Producción (qq)	69,192.59	90,152.67	30.3%	2.7%
		Exportación (qq)	62,565.44	81,006.28	29.5%	4.8%

Fuente: Resultados de la evaluación final PAI PND 2013.

• **Conglomerado carne, lácteos y café**

Todos los elementos del componente carne/lácteos fueron redirigidos a la rehabilitación de caminos, dado que las otras actividades de intervención en la cadena productiva se estaban realizando complementariamente por otras instituciones gubernamentales y ONG, al momento de iniciarse la ejecución del programa. En el componente café, además del subcomponente de rehabilitación de caminos, se hizo dos intervenciones de apoyo productivo a asociaciones de productores que procesan y comercializan; no hubo intervención directa en unidades productivas.

La firma consultora es de la opinión que el diseño de las obras de rehabilitación de caminos debe garantizar su durabilidad, al incluir el uso de nuevas tecnologías y el 100% de las obras necesarias. El diseño de la rehabilitación de cada camino debe ser discutido ampliamente entre diseñadores, coejecutores, ejecutores, y el ente financiador, antes de tomarse la última decisión y pasar a la etapa de la licitación/contratación, para tomar una decisión bien pensada.

Un concepto desarrollado por el subcomponente fue el de rehabilitación de circuito de caminos. Esta idea es muy interesante porque atiende al territorio como una unidad indisoluble e incluye desde un punto de vista integral el acceso a los circuitos por medio de los caminos secundarios.

Siempre hay diversas opciones abiertas para rehabilitar caminos terciarios, pero el que debe decidir sobre la obra, características y costo debe ser el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), entidad que absorbió al antiguo Instituto de Desarrollo Rural (IDR), aunque coordinado y escuchando los consejos de alcaldías y el Ministerio de Transporte e Infraestructura; ello implica que el MEFCCA cuente con un equipo especializado para decidir y dar seguimiento a este tipo de proyectos. Con la supervisión pasa lo

mismo, no importa quién la haga, debe responder al MEFCCA (como ocurrió en estos subcomponentes). La supervisión debe garantizar siempre una calidad aceptable.

Utilizar como indicador principal el costo por km. lineal de camino rehabilitado conlleva al comportamiento indeseable de ver la obra como un fin en sí misma al asimilarse el costo del producto como lo más importante, desplazando el grado de satisfacción de una necesidad del beneficiario y la calidad del camino como finalidad de la obra. Los consultores recomiendan desarrollar un modelo de costos por obra tipo y no por km. lineal, ya que los caminos que requieren una rehabilitación tienen diferentes características en cada zona.

Es un hecho que una buena parte de los caminos rehabilitados en el subcomponente carne/lácteos están en regular estado y uno en muy malo; generalmente siendo los caminos que tienen mayor tiempo de haber sido rehabilitados, los que se encuentran en peor estado. El principal factor para que esto haya sucedido fue la falta de mantenimiento preventivo: las cunetas estaban azolvadas y las alcantarillas sucias. Este mantenimiento bien podría hacerlo la organización comunitaria o de los productores y transportistas en el área de influencia; es más, los productores entrevistados están dispuestos a realizarlo y lo que hace falta es su coordinación para que se pongan a trabajar en función del mantenimiento: hizo falta trabajo de parte del ejecutor, y compromiso efectivo de las municipalidades.

El mantenimiento mayor de los caminos terciarios representa un gran reto a las alcaldías, ya que los recursos con que cuentan siempre son escasos y generalmente sus prioridades son cambiantes. Por tal motivo, cuando se realiza este tipo de proyectos de rehabilitación de caminos, se debe pensar en el apoyo a las alcaldías con la finalidad de que hagan el mantenimiento mayor, tanto para los caminos terciarios construidos como los otros caminos que dan acceso a ellos. Las alcaldías necesitan contar al menos con camión volquete, retroexcavadora y compactadora, y los fondos suficientes para la operación de estos equipos. El tema de ¿quién debería dar el mantenimiento a los caminos? sigue siempre estando abierto. En opinión de la firma consultora existen varias modalidades posibles que podría utilizarse para solucionar los aspectos del mantenimiento terciario de los caminos, por lo que se debía tener una mentalidad abierta y dispuesta a experimentarlas a nivel de pilotaje para ver sus resultados e irlos extendiendo paulatinamente.

Los caminos son una condición necesaria pero no suficiente para el aumento de la productividad. Probablemente, una parte de los aumentos habidos de la producción de carne, leche y café puedan ser atribuibles al Programa, al haberse disminuido los tiempos de entrega desde la unidad productiva al acopio, lo que incidió en menores pérdidas por descomposición del producto.

Aunque hubo incrementos en la productividad, no pueden ser atribuibles netamente a la intervención de los componentes. La firma recomienda estudios en mayor profundidad: análisis de casos y evaluación económica *ex post*.

Un aspecto sobresaliente es la participación en los proyectos de apoyo productivo e involucramiento financiero de las contrapartes como lo fue el caso de las asociaciones de productores en el componente café. Este tipo de colaboración y compromiso de las contrapartes

debería ser tomado muy en cuenta en las próximas intervenciones en cadenas productivas agropecuarias.

- **Conglomerado Ruta del Agua**

En el caso del componente Ruta del Agua se logró cumplir con la mayoría de los productos que se tenían planificados. En el caso de la intervención en infraestructura turística se traduce en la puesta en valor de los recursos turísticos de la Ruta del Agua a través de la dotación de infraestructura básica necesaria. Se realizaron todas las obras planificadas: paquete de obras civiles menores, reemplazo y mejora de embarcaderos, mejoramiento del aeródromo San Carlos, construcción aeródromo en San Juan de Nicaragua.

El efecto que se logró con esta intervención fue más allá de aumentar y mejorar la accesibilidad a los recursos turísticos de RSJ, ampliando la oferta turística en más del doble de la que existía en 2006, promoviendo el turismo, posicionándolo como un lugar atractivo para el turismo, atrayendo al turista nacional e internacional.

El financiamiento de las Mipymes turísticas por el Fondo de Mejoramiento Empresarial, tiene un impacto de mayor plazo, ya que es un fondo sostenible, con un tiempo de ejecución que sobre pasa los tiempos del proyecto, y puede continuar fortaleciendo a las empresas después de este haber cerrado operaciones.

Mientras que la capacitación en hotelería, restaurante y turismo, si bien sobre cumplió con el número de personas capacitadas, es una actividad con un saldo pendiente. Persiste aún debilidad en la atención al turista, tanto porque muchas de las personas capacitadas se han trasladado a trabajar a Costa Rica, donde los salarios en el sector turismo son mayores, como por el crecimiento de los servicios turísticos, y la necesidad de profundizar de manera permanente la capacitación.

Un aspecto a destacar es el efecto multiplicador de las inversiones en hotelería, restaurante y otros servicios turísticos que se realizaron durante la ejecución del proyecto, promovieron la auto inversión de los empresarios con fondos propios. Han continuado creciendo o expandiéndose la oferta turística en el departamento.

En el marco del plan de promoción y comercialización se creó la marca Ruta del Agua, se diseñaron 4 grandes rutas turísticas: Ruta de las Fortalezas Coloniales, Ruta de las Aves, Ruta de los naturalistas y Ruta del Oro; y 18 circuitos. La campaña internacional no fue priorizada, dado que se requería de mayores recursos. Se implementó un plan de comercialización en el ámbito nacional, que tuvo sus méritos en la diseminación del conocimiento del destino. Se implementó un incipiente plan de comercialización a nivel internacional.

El fortalecimiento institucional al INTUR permitió que se mejoraran los procesos administrativos, preparación de manuales, modernización de sistemas de información y mecanismos de supervisión.

Principales reflexiones y recomendaciones conglomerado Ruta del Agua

- Las intervenciones en el conglomerado de la Ruta del Agua, tuvieron el desafío de mantener la presión sobre el medio ambiente sin alterarlo negativamente.
- La intervención en la Ruta del Agua mejoró la calidad de la oferta turística, lo que explica el incremento en el flujo de turistas a Río San Juan.
- La sostenibilidad de las acciones del proyecto requieren de la continuidad del apoyo a los empresarios turísticos, específicamente a la promoción del destino y el acceso a recursos financieros que permitan hacer las inversiones que el mercado demanda.

Acciones necesarias para consolidar el destino, identificadas por los empresarios turísticos:

- Dada la alta rotación de los colaboradores de los empresarios turísticos una vez fueron capacitados, consideraron necesario impulsar una escuela de capacitación de servicios turísticos dirigidos a bachilleres, de forma que se garantice en el mercado local mano de obra calificada.
- Incorporar en las capacitaciones al sector transporte (boteros, buseros, taxistas, etc.) y al personal de migración, ya que se relacionan directamente con los turistas.
- Incidir en la promoción del turismo de origen internacional.
- Apoyo a tour operadores locales para mejorar su presencia en Managua.
- Mayor incidencia del destino en las ferias turísticas internacionales.

1. INTRODUCCION

El Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (PND), surgió para contribuir al desarrollo de algunos de los conglomerados productivos del país, los cuales presentaban limitaciones: limitada infraestructura básica, limitada productividad y diferenciación de productos.

Por ende, el Programa concibió como objetivo incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo productivo que incrementen la productividad, la calidad, las exportaciones e ingresos de divisas, mediante la formulación, el financiamiento, la ejecución de proyectos y la mejora de los mecanismos institucionales para ejecutarlos, de conformidad con las líneas estratégicas y matrices de financiamiento establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND)..

Los conglomerados a los cuales el Programa dirigió sus intervenciones fueron: carne y lácteos; turismo; y café por estos los que cuentan con mayor potencialidad para competir en el ámbito internacional y que contribuyen en más del 30% a la generación del PIB, a las exportaciones y a generar empleo.

El presente documento refiere a los resultados obtenidos de la evaluación final del Programa que incluye una descripción de la operación y sus logros, haciendo énfasis en el cumplimiento de las metas en cada conglomerado. Además se incorporan las principales observaciones sobre lo acontecido durante su ejecución considerando que se estableció un aumento de las exportaciones de carne y lácteos del 15% en las zonas de influencia del proyecto; un 10% de aumento en el número de turistas en la zona que comprende la Ruta del Agua; y un 5% de aumento en las exportaciones de café en las zonas de influencia del proyecto.

2. OBJETIVOS Y ENFOQUE METODOLOGICO

El enfoque y la metodología utilizada en la evaluación final se inició con un proceso de reconstrucción de la lógica de intervención, que permitió seleccionar los procedimientos y herramientas que se necesitaron para tener una mejor comprensión teórica y práctica de las diferentes intervenciones en las zonas en las que se implementó el Programa.

La evaluación final se consideró el seguimiento de la evaluación de medio término, siendo el objeto de evaluar la compleja intervención realizada en el marco del Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo; hacemos referencia a la complejidad porque en la lógica de intervención buscó producir efectos en tres conglomerados distintos, lo que ocasionó que el método de evaluación se adaptara considerablemente en cada uno de ellos.

Algunas premisas identificadas para la realización de la evaluación final fueron las siguientes:

- Inexistencia de un estudio de Línea de Base.

- La evaluación intermedia no fue concluyente en cuanto a medición de indicadores de impacto³.
- Intervenciones en lácteos y café se limitaron a la rehabilitación de caminos y construcción del tramo de carretera Sébaco/Matagalpa.
- Los estudios de factibilidad para la rehabilitación de los tramos de caminos no dimensionan la producción de los rubros seleccionados (café, carne, lácteos),

2.1.Objetivos de la evaluación

Los objetivos principales de la evaluación final de Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo fueron:

- Determinar si los objetivos, resultados y actividades, tal y como están descritos en el marco lógico, fueron alcanzados.
- Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID);
- Valorar el rol y desempeño que tuvieron tanto la Entidad Ejecutora, como los Co-Ejecutores.

Para el análisis se retomaron los principales criterios de calidad en los procesos de evaluación:

- La relevancia.
- La eficacia y efectividad de las intervenciones.
- La eficiencia
- La sostenibilidad e impacto del programa.

De tal manera que a través de dicho análisis pudieran extraerse lecciones aprendidas.

2.2.Enfoque metodológico empleado

El equipo evaluador utilizó el mismo modelo empleado en la planificación y a lo largo de toda la ejecución del Programa, como es el Enfoque del Marco Lógico que atraviesa toda la vida del Programa, lo cual tiene la debilidad técnica de no disponer de una Línea de Base, situación que se subsanó con la comparación con una situación “proxi” y una situación real y, por esta razón, se recurrió a la aplicación de enfoques auxiliares quedando por tanto un “Enfoque Integrador”, que toma como eje el Enfoque de Marco Lógico, pero también se consideró un subliminal Enfoque Holístico integrando y comprendiendo diversos aspectos y peculiaridades del Programa, que a su vez fueron guiados por la flexibilidad y la participación y, finalmente se retomó el aspecto integrador o sea la articulación de modelos evaluativos así como la triangulación de métodos para la recolección de información.

La metodología utilizada se enfocó en tres fases:

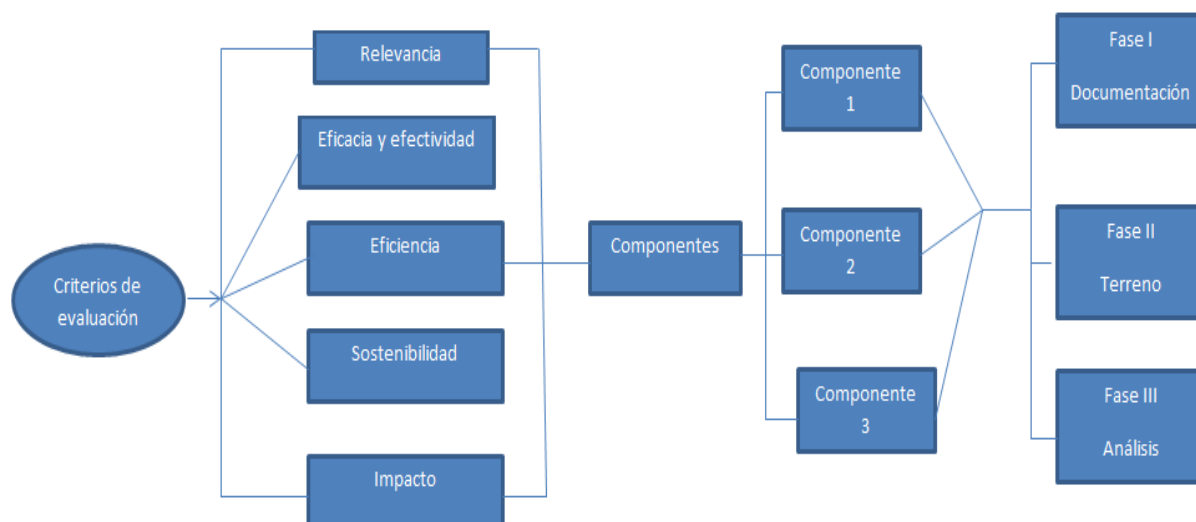
- Documentación: en la que se reconstruyó la lógica de intervención y se diseñaron las preguntas de evaluación.
- Terreno: donde se realizaron visitas de campo.

³ En la evaluación intermedia se estimaron los indicadores de impacto en base a la información suministrada por los beneficiarios directos, y en no en base a la información secundaria del tipo serie de tiempo que pueden proveer los centros de acopio, las queseras y las alcaldías.

- Análisis: en el que se preparó el documento borrador, se recibieron comentarios a dicho documento y se preparó el documento final en base a los comentarios recibidos.

El enfoque metodológico utilizado en la evaluación se muestra en el siguiente gráfico:

Diagrama de las etapas de la evaluación



En cada conglomerado se utilizó una metodología ad hoc para el análisis y estimación del indicador de propósito, las cuales se presentan en las notas técnicas referidas en los Anexos 01: Nota metodológica: Estimación del indicador de propósito del conglomerado carne/lácteos, Anexo 02: Nota técnica para la estimación del indicador de propósito del conglomerado Ruta del Agua, y Anexo 03: Nota técnica para la estimación del indicador de propósito del conglomerado café.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Marco Lógico inicial del Programa permite intuir que los participantes en su elaboración al comprender que estaban frente al diseño de un Programa de naturaleza compleja, y por tanto, con riesgos implícitos en su esquema organizacional, quisieron transmitir en el diseño del Marco Lógico, la “unicidad” del Programa aplicando la Regla “1 Proyecto 1 Propósito”⁴ pasando por alto la Regla “1 Programa Múltiples Proyectos” en la que: (1) el Programa tiene un solo propósito; (2) el Programa está integrado por dos o más proyectos, (3) El Propósito del Programa es el fin de cada Proyecto⁵.

El Fin al cual contribuye significativamente cada proyecto subordinado (conglomerado), es

⁴ Documento BID “Marco Lógico para el Diseño de Proyectos” Página 23

⁵ Documento BID “Marco Lógico para el Diseño de Proyectos” Página 40

idéntico al Propósito del Programa (matriz “maestra”), pero cada proyecto tiene su Propósito o efecto directo específico que en caso sería “Contribuir al incremento de la competitividad de los principales conglomerados del país” mientras que el Propósito del Programa sería “incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país”

Por lo anterior, siendo el Programa de naturaleza compleja, la evaluación externa del mismo, no es ni la suma ni la síntesis de las evaluaciones de sus componentes⁶.

Dicho todo lo anterior, es loable destacar que el proceso de definición de la Lógica de Intervención, típicamente se realiza a la luz de la construcción de diagramas de efectos e impactos que se expresan a lo largo de la cadena de resultados del Marco Lógico, son estos diagramas los que proporcionan la base analítica que eventualmente permitirá determinar la Lógica de Intervención con bastante aproximación, no obstante, a priori el examen en lo general del Marco Lógico plantea una serie de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes⁷:

- El Marco Lógico utilizado alude más a un proyecto homogéneo que a uno complejo recomendándose la utilización de un ML de Programa.
- Los propósitos de los proyectos (componentes) del programa, no fueron expresados claramente “contribuir al incremento de la competitividad de los principales conglomerados del país.
- A nivel de componentes hay incoherencia en la columna de Resumen Narrativo, se identifica inconsistencia al definir como entregable “La productividad del conglomerado en todos los niveles de la cadena (producción de materia prima, acopio, procesamiento y comercialización) mejorada a través de los mecanismos de financiamiento” que, a juicio de la evaluación externa, no constituye un “Producto Entregable” porque refleja más un efecto directo del uso de productos entregables, en este caso, los servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a los conglomerados, entregados y difundidos”.
- A nivel de indicadores también hay inconsistencias; por ejemplo, el Indicador “40% de incremento en productividad de los conglomerados atendidos por el programa” no especifica el Grupo Objetivo, refiriéndose a la unidad imaginaria denominada “Conglomerados” ni tampoco alude a la calidad, el tiempo, ni al lugar, lo mismo sucede para otros indicadores vinculados a la línea de componentes.

3.1.Objetivos

El objetivo del Programa es incrementar la competitividad de los principales conglomerados del país a través de mejoras en infraestructura y actividades de apoyo que busquen incrementos en la productividad, calidad, exportaciones, e ingresos de divisas, mediante la preparación, el financiamiento y ejecución de proyectos que sean parte del PND, y la mejora de los mecanismos institucionales necesarios.

3.2.Finalidad

El Programa focalizó sus intervenciones en los tres conglomerados con la mayor

⁶ Documento de Bases Metodológicas para la Evaluación de la ayuda de la Comisión Europea, página 16

⁷ En base al Documento BID “Marco Lógico para el Diseño de Proyectos” Página 23

potencialidad para competir globalmente y que contribuyeran de forma más significativa al PIB, las exportaciones, y el empleo. El Programa financió intervenciones en infraestructura, apoyo productivo, pre-inversión y apoyo institucional, procurando brindar soluciones integrales a las principales necesidades de los conglomerados.

3.3.Componentes

El PAI-PND, reagrupa intervenciones heterogéneas que se ejecutan en contextos distintos (áreas geográficas distintas, sectores diferentes) y destinados a varios públicos (productores de café, carne y lácteos por una parte, por otra, pequeños empresarios turísticos) esperándose para cada uno resultados múltiples y con varios impactos esperados a nivel global.

Las metas específicas para cada componente consignada en el Marco Lógico fueron:

- 15% de aumento en las exportaciones/producción de carne y lácteos en las zonas de influencia del proyecto.
- 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del proyecto.
- 5% de aumento en las exportaciones/producción de café en las zonas de influencia del proyecto.

3.3.1. Apoyo al conglomerado carne y lácteos

Este componente tiene como objeto mejorar los niveles de producción, productividad y comercialización de la actividad pecuaria en las principales regiones ganaderas del país, beneficiando además a las poblaciones que se encuentran en las zonas de influencia del programa.

Las acciones estuvieron dirigidas exclusivamente al financiamiento de estudios de factibilidad y la ejecución de la rehabilitación y mantenimiento de caminos, lo que incluyó capacitación, asistencia técnica, y el establecimiento de mecanismos para el mantenimiento permanente de los mismos. Con esta actividad se buscó mejorar el acceso a los centros de producción, reducir los costos de transporte, disminuir el deterioro del producto y las pérdidas post-cosecha, incrementar la frecuencia de contactos con mercados y fuentes de información, y favorecer la oferta de servicios de transporte en áreas rurales.

Las intervenciones se realizaron en los siguientes municipios del departamento de Matagalpa: Muy Muy, Matiguás y Río Blanco.

3.3.2. Apoyo al conglomerado turístico Ruta del Agua

El INTUR diseñó una estrategia de articulación de la oferta turística de la zona con la oferta turística nacional, mediante la incorporación de un proyecto dentro del PAI PND, cuyo objetivo fue aumentar el valor agregados de los recursos y productos turísticos de la Ruta del Agua, mediante la construcción de la infraestructura básica necesaria y la mejora de la oferta integral a lo largo del río San Juan, a fin de desarrollar una ruta turística que permitiera la sostenibilidad económica, socio cultural y ambiental del destino.

Los objetivos específicos fueron:

- Favorecer el desarrollo turístico ordenado y sostenible, preservando y fomentando los recursos naturales-paisajísticos, históricos, monumentales, culturales, gastronómicos, artísticos, y/o etnográficos.
- La puesta en valor y uso turístico de dichos recursos, incluyendo la accesibilidad a los mismos, el establecimiento de las bases para la comercialización de la ruta turística creada, adaptada a las nuevas herramientas tecnológicas de mercados globales.
- El fortalecimiento e integración del tejido empresarial mediante el fomento de la asociatividad, asesoramiento y apoyo a empresas, especialmente a las micro y pequeñas empresas turísticas.
- La mejora de las competencias del capital humano presente en la actividad turística, incrementando la calidad del servicio (oferta) y consolidación de la gestión descentralizada de destinos, recursos y productos turísticos de los agentes públicos y privados.
- Promoción y sensibilización de la actividad turística y la importancia de la misma para su futuro.

3.3.3. Apoyo al conglomerado café

El componente de apoyo al conglomerado café, tuvo como objetivo fortalecer las capacidades locales existentes para incrementar la productividad, los niveles de ingresos y la capacidad de gerencia de pequeños y medianos cafetaleros en las principales zonas de producción de Nicaragua.

Para lograr su propósito, el Componente financiaría: (a) Intervenciones en materia de infraestructura económica básica, (b) Intervenciones de Apoyo Productivo a grupos organizados del conglomerado que permitirían llevar a una transformación en productividad y comercialización y (c) Financiamiento a los estudios de pre-inversión necesarios.

Con excepción de la Carretera Sébaco/Matagalpa, las acciones se ejecutaron en la zona Noreste del país que aunque importantes, no son las principales. En las zonas intervenidas, el 50% de la producción de esa zona sale del municipio de San Juan de Río Coco mientras que, las acciones se realizaron dispersamente beneficiando a unos seis municipios: Las Sabanas, Macuelizo, Dipilto, Jalapa, Murra, San Juan de Río Coco y Telpaneca. En el Plan Inicial las intervenciones se ejecutarían únicamente en Dipilto y San Juan de Río Coco. Según la UCP, el listado de caminos identificados en el marco de la formulación del Plan Inicial fue modificado hasta muy avanzada la ejecución del programa.

3.4.Mecanismo de seguimiento

La UCP tuvo a su cargo la responsabilidad del monitoreo y evaluación del Programa, mediante los informes periódicos, semestrales y anuales. En esta unidad de coordinación debió crearse el área de monitoreo lo cual no se realizó originando una debilidad en el seguimiento. La UCP también estuvo a cargo de apoyar la realización de la auditoría técnica, las evaluaciones del programa, de medio término y final, así como la revisión permanente de la ejecución.

La UCP coordinó la planificación y ejecución del Programa con los conglomerados participantes y otras instituciones con actividades relacionadas a los conglomerados de intervención. Otro instrumento de seguimiento y evaluación periódica fue el plan operativo elaborado por la UCP en coordinación con los coejecutores. El contenido del plan era el detalle de los estudios de pre-inversión, el plan de adquisiciones calendarizado, el cronograma de ejecución de los proyectos y los requerimientos de los recursos económicos necesarios para su cumplimiento.

Además en cada conglomerado se contó con el POA, las evaluaciones semanales, mensuales, semestrales y anuales.

En la ejecución el seguimiento a las obras de ejecución se realizaron a través de contrataciones externas, supervisión de la calidad, pudo ser mejor si se hubiese contratado al personal más calificado, pero significaba mayores costos.

En el caso del seguimiento a los planes de apoyo a la competitividad se considera que no hubo tales planes.

En referencia al seguimiento de parte de la UCP a los coejecutores para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades se considera tuvo un carácter fiscalizador, necesitándose un mayor acercamiento, mejorado la calidad del seguimiento mediante un rol de alianza con los coejecutores y mayor contacto con los beneficiarios directos de cada componente que facilitara la comprensión de las actividades realizadas y por ende se obtuviera una retroalimentación más eficiente.

3.4.1. Procesos de adquisición

En la evaluación de los procesos ejecutados se realizó el examen de las operaciones con una muestra representativa actuadas con especialidad de procesos administrativos de adquisiciones, y la administración del contrato con la experiencia de leyes y prácticas para el desarrollo institucional.

En la revisión realizada no se presentaron deficiencias significativas que causen perjuicio a los objetivos y resultados del Programa, siendo la principal conclusión que la gestión de adquisiciones del Programa se realizó con calidad en la transparencia, eficacia y eficiencia, con algunas dificultades de cumplimiento de los contratos de obras en términos de tiempo, limitando llevar a cabo las actividades en los tiempos programados. Lo anterior no limita expresar que el Programa en todo su compendio se corresponde con los resultados esperados y elegibilidad en el uso de los recursos ejecutados.

Ver en el Anexo No. 04 conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas sobre los procesos de adquisiciones; y, en el Anexo No. 05 la Matriz detalle de consolidación de los procesos de adquisición.

3.5.Presupuesto

El presupuesto oficial inicial financiado por el BID y por el Gobierno de Nicaragua, alcanzó

\$40.34 millones de dólares correspondiendo el 3,1% a gastos de Administración y Supervisión; 16.5% al Componente Carne y Lácteos; 36.6% al Componente Ruta del Agua; 36.4% al Componente Café; 9% a Costos Concurrentes (Auditoría Financiera); 3.5% Costos Financiero y 3% de imprevistos.

Dicho presupuesto se vería incrementado a \$40,8 millones considerando que el INTUR acordó aportar \$439.0 mil dólares en concepto de contrapartida. Sin embargo, el costo real del Programa alcanzó los 45.4 millones de dólares por una parte. Por otra parte, este presupuesto no incluyó el aporte de los empresarios (agrícolas, ganaderos y turísticos) en carácter de contrapartida por la suma de \$4.85 millones de dólares.

4. ANALISIS POR COMPONENTE

4.1.Componente carne/lácteos

Este componente del programa se enfocó especialmente hacia la producción lechera, ya que estaba pensado en una lógica de unidad indisoluble construcción de acopios-rehabilitación de caminos terciarios (circuito lechero Muy Muy-Matiguás-Río Blanco), y secundariamente la producción de carne.

4.1.1. Cumplimiento de metas

4.1.1.1. Subcomponente rehabilitación de caminos

El subcomponente contribuyó al cumplimiento de la agenda y planes de su institución, así como al mandato del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional en su conjunto al mejorar y ampliar la red vial con énfasis en la interconexión de áreas productivas, mediante la rehabilitación de 140,41 kms. de caminos, aunque la meta original fue de tan solo 100.00 km.

- Tramo Pancasán-El Corozo: longitud 24.50 km. Fue concluido en 100% durante abril de 2009, su estado es regular⁸, le falta limpieza de las cunetas, y tiene vados naturales profundos. Además le faltan puentes vados, cunetas, y tiene vados naturales que debieron haberse hechos de mampostería. Su costo total fue de US \$ 645,928.66 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 26,364.44
- Tramo El Corozo-La Patriota: longitud 9.90 km. Fue concluido en 100% durante junio de 2010, su estado es bueno⁹, y le falta limpieza de las cunetas. Además le falta un puente grande y varios puentes vados, y cunetas. Su costo total fue de US \$ 378,486.75 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 38,230.98
- Tramo La Patriota-empalme Muy Muy Viejo-Manceras: longitud 12.62 km. Fue concluido en 100% durante diciembre de 2010, su estado es regular, tiene cuatro puntos donde hay pegaderos, y le falta limpieza de las cunetas. Además le faltan alcantarillas y cunetas. Su costo total fue de US \$ 670,540.87 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 53,133.19

⁸ Camino en regular estado para transitar. Con baches grandes o pegaderos puntuales, cunetas azolvadas e insuficientes en número, alcantarillas con suciedad e insuficientes en número, falta de desfuegos auxiliares y algunos vados.

⁹ Camino en buen estado para transitar. Con pocos y pequeños baches, cunetas limpias pero insuficientes en número, alcantarillas completas y limpias o insuficientes en número.

- Tramo empalme Puente Paiwas-Manceras-La Ponzoña-La Hermosa: longitud 24.50 km. Fue concluido en 100% durante enero de 2009, su estado es muy malo, y le falta limpieza de las cunetas y alcantarillas. Además le faltan cunetas, alcantarillas y huellas de rodamiento en las pendientes. Su costo total fue de US \$ 991,299.40 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 40,461.20
- Tramo empalme Wanawás-Cuatro esquinas: longitud 15.45 km. Fue concluido en 100% durante mayo de 2011, su estado es bueno, y le falta limpieza de las cunetas. Además le faltan tres puentes grandes, y cunetas. Su costo total fue de US \$ 651,500.00 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 42,168.28
- Tramo empalme Muy Muy-Compasagua: longitud 10.29 km. Fue concluido en 100% durante marzo de 2011, su estado es bueno, y le falta limpieza de las cunetas y alcantarillas. Además le faltan cunetas. Su costo total fue de US \$ 343,659.83 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 33,397.46
- Tramo empalme La Conquista-Mal paso: longitud 7.18 km. Fue concluido en 100% durante marzo de 2011, su estado es bueno, y le falta limpieza de las cunetas y alcantarillas. Faltan algunas cunetas. Su costo total fue de US \$ 274,084.08 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 38,173.27
- Circuito El Coyolar- El Carao-Las Pavas-La Pitahaya- Ranchería: longitud 15.59 km. Fue concluido en 100% durante diciembre de 2011, su estado es bueno. El material de revestimiento del camino, de textura fina, se está erosionado rápido por las escorrentías; no se le puso aglutinante por falta de presupuesto. Su costo total fue de US \$ 374,111.01 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 23,996.86
- Tramo Puente Paiwas-San Ignacio: longitud 14.00 km. Fue concluido en junio de 2011, su estado es muy bueno¹⁰. Está completo. Su costo total fue de US \$ 427,509.85 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 30,536.42
- Tramo Río Blanco-El Muñeco: longitud 6.38 km. Fue concluido en diciembre de 2012, su estado es muy bueno. Fallas en los vados: se están arrancando los cascarones. Su costo total fue de US 333,998.78 y el costo promedio por km. Fue de US \$ 52,350.91

4.1.1.2. Subcomponente intervenciones de apoyo productivo

- Acopio-Cooperativa 24 de junio/Arenas Blancas. 0% de cumplimiento. No se realizó, ya que ambos fueron financiados por FONDEAGRO.
- Planta Procesadora-Cooperativa Copam. 0% de cumplimiento. No se realizó, ya que fue inversión propia. Hubo desarrollo de queseras artesanales en la zona.
- Cooperativa COOSEMUP. 0% de cumplimiento. No se realizó, ya que entregan una parte en el Acopio Caño Negro, que fue financiado por FONDEAGRO; y el resto lo entregan en la COOPAGROS financiado por la UE. Los caminos fueron financiados por el PRPR.

4.1.1.3. Subcomponente estudios de preinversión

- Estudio de factibilidad: tramo camino La Conquista-Mal Paso. Realizado en un 100%. Acápita relativo a los aspectos productivos del rubro asociado fue débil¹¹. Costó US \$ 13,500.00

¹⁰ Camino recién construido o en magnífico estado. Sin baches, cunetas completas y limpias, alcantarillas completas y limpias.

- Estudio de factibilidad: tramo camino Camino Muy Muy-Compasagua. Realizado en un 100%. Acápito relativo a los aspectos productivos del rubro asociado fue débil. Costó US \$19,978.38
- Estudio de factibilidad: tramo camino Puente Paiwas-Sn Ignacio. Realizado en un 100%. Acápito relativo a los aspectos productivos del rubro asociado fue débil. Costó US 25,200.00
- Estudio de factibilidad: tramo camino Río Blanco-El Muñeco. Realizado en un 100%. Acápito relativo a los aspectos productivos del rubro asociado fue débil. Costó US\$9,750.00
- Actualización del estudio del tramo camino El Corozo-La Patriota. Realizado en un 100%. Acápito relativo a los aspectos productivos del rubro asociado fue débil. Costó US 5,027.28
- Actualización de los planes de negocios de acopios. 0% de cumplimiento. No fue necesario hacer, ya que fueron realizados con financiamiento de otros proyectos y fuentes.

4.1.2. Impacto

La matriz de marco lógico establecía como indicador de propósito, un aumento de 15% en la producción/exportaciones de carne/lácteos al finalizar el programa. Además, establecía a nivel de componente un incremento en la productividad del 40%, pero no se programó ni presupuestó actividades a realizarse para lograr esta meta.

En cuando al objetivo de aumento de la producción de leche, de los participantes en los ejercicios de reflexión grupal (muestra por conveniencia no estadísticamente significativa) , dos productores de Río Blanco en los ejercicios de reflexión grupal manifestaron que se había mantenido igual y otro dijo que había aumentado de 10 a 100 litros en el período, debido principalmente que trasladó el resto de todo su hato a la zona. Asimismo, en Matiguás un productor manifestó haber pasado de 150 a 200 litros porque su negocio va prosperando desde que le rehabilitaron el tramo de camino que pasa por su finca. Los productores entrevistados en Muy Muy dijeron que su producción había aumentado entre un 50 a un 100%. En esta zona encontramos muchas beneficiarias del Programa Hambre Cero, que pasaron a ser pequeñas productoras después de no tener una vaca.

Utilizando la información existente del CENAGRO 2001¹² y proyectándola mediante la metodología propuesta por Schaefer-Kehnert (1982)¹³, las existencias de ganado bovino existentes en el año base (2006) para las zonas de influencia del programa y comparándolas con los datos del CENAGRO 2011¹⁴, proyectados al 2012 (ver procedimiento metodológico empleado en el Anexos 01: Nota metodológica: Estimación del indicador de propósito del conglomerado carne/lácteos), se observan los siguientes hechos:

- La producción de leche en la zona de influencia de los tramos pasó de 5,508,405.00 litros en el año 2006 a 7,372,890.00 litros en el año 2012, dándose un aumento del 33.8%; es decir

¹¹ Aquí se puso lo que expresó el Ing. Gutiérrez y los miembros de la UEP del IDR asintieron en el taller de aplicación del instrumento de análisis a la UEP: sí hubo consenso, para nosotros así se dio (los consultores pidieron los estudios de factibilidad y nunca los recibieron).

¹² Base de datos CENAGRO 2001. INEC. Nicaragua. 2005.

¹³ Schaefer-Kehnert, W. Ejercicio sobre proyección del hato-finca ganadera de Tanzania. Instituto de Desarrollo Económico. Banco Internacional Reconstrucción y Fomento. 1982.

¹⁴ Base de datos CENAGRO 2011. INIDE. Nicaragua. 2012.

dos veces más la meta fijada para lácteos. Al mismo tiempo, la producción nacional de leche pasó de 878,763,230.00 a 1,003,733,640.00 litros, dándose tan solo un aumento del 14.2%, y la producción de leche en los tres municipios intervenidos (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) pasó de 48,017,340.00 a 51,648,885.00 de litros, lo que da un aumento del 7.6%

La participación de la producción lechera en los tramos de influencia era de seis milésimas del total nacional en el año 2006. En el año 2012 pasó a siete milésimas¹⁵, y la de los tres municipios intervenidos (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) disminuyó de cincuenta y cinco a cincuenta y una milésimas.

La información de la producción de leche se complementó con un levantamiento de campo en los centros de acopio (muestra por conveniencia de más del 90% del acopio de leche) de las zonas de influencia de los tramos de caminos rehabilitados por el componente. Los resultados de este levantamiento son mostrados a continuación:

Tabla No. 1

Producción en litros, por centro de acopio y municipios, en las zonas de influencia

Acopios	Años		Diferencia en %
	2006	2012	
<i>Municipio Muy Muy</i>	469,441.20	1,315,712.00	180.3%
Calbrí	67,813.20	822,960.00	1,113.6%
Santa Clara	198,676.00	283,824.00	42.9%
Antonio Rojas	2,720.00	3,680.00	35.3%
San Felipe	200,232.00	205,248.00	2.5%
<i>Municipio Matiguás</i>	3,990,029.80	5,226,845.50	31.0%
ADAT	454,450.80	561,798.00	23.6%
Lácteos Matiguás	892,456.00	1,274,940.00	42.9%
Acopio San Francisco	422,452.00	375,052.00	-11.0%
Acopio San José	1,567,550.00	2,159,667.40	37.8%
Acopio 24 de junio	653,121.00	854,388.00	30.8%
<i>Municipio Río Blanco</i>	1,727,244.00	2,370,334.00	37.2%
Queseras Río Blanco	318,807.00	464,416.00	45.7%
Acopio Mancera	592,428.00	805,848.00	36.0%
Quesera Mancera	592,428.00	805,848.00	36.0%
Quesera Wanawas	86,713.00	115,026.00	32.7%
<i>Zona de influencia</i>	6,186,715.00	8,912,891.50	44.1%
<i>Nicaragua</i>	878,763,230.00	1,003,733,640.00	14.2%

FUENTE: Elaboración propia: datos del trabajo de campo y CENAGRO 2001 y 2011.

De acuerdo con el levantamiento de campo, la producción en la zona de influencia (medida por el acopio) pasó de 6, 186,715.00 a 8, 912,891.50 litros; lo que representa un incremento de 44.1%. Y de acuerdo con los datos de CENAGRO, la producción en la zona de influencia pasó de 5, 556,600.00 a 7, 972,650.00 litros; lo que representó un incremento de 43.5%.

¹⁵ Hay que tener presente que la participación del tamaño del hato de vacas paridas en la zona de influencia del componente era y sigue siendo de cinco milésimas y media del tamaño total del hato nacional de vacas paridas.

Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, existe una divergencia entre los datos proyectados por el CENAGRO y los obtenidos en el campo, pero están en los órdenes de magnitud esperados.¹⁶

Tabla No.2
Producción de leche (lt): divergencia entre proyecciones CENAGRO y datos de campo

Conceptos	2006	2012	%
CENAGRO	5,556,600.00	7,972,650.00	43.5
Levantamiento de campo	6,186,715.00	8,912,891.50	44.1
Divergencia absoluta	630,115.00	940,241.50	
Divergencia relativa	10.2%	10.5%	

FUENTE: Elaboración propia: datos del trabajo de campo y bases de datos CENAGRO 2001 y 2011.

- Las exportaciones de leche (equivalentes a las exportaciones de queso) pasaron de 1, 355,668.00 litros en el año 2006 a 2, 392,743.00 litros en el año 2012, dándose un aumento del 76.5%; es decir cinco veces más la meta fijada para lácteos. Al mismo tiempo, las exportaciones nacionales de leche pasaron de 216,296,189.00 a 325,744,210.00 de litros, dándose tan solo un aumento del 50.6%, y las exportaciones de leche en los tres municipios intervenidos (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) de 11,817,502.00 a 16,773,426.00 de litros, lo que da un aumento del 41.9%.

La participación de la producción lechera exportada en los tramos de influencia era de seis milésimas del total nacional en el año 2006. En el año 2012 pasó a siete milésimas, y la participación de la producción lechera exportada en los tres municipios intervenidos disminuyó de cincuenta y cinco a cincuenta y una milésimas.

- La productividad de la leche, medida como el cociente entre la producción total de leche y la superficie de pastos naturales y sembrados, pasó de 196.68 litros por manzana en el año 2006 a 221.96 litros por manzana en el año 2012, dándose un aumento del 12.9% (por encima de la meta propuesta). En esas mismas fechas, la productividad nacional pasó de 197.58 a 214.46 litros por manzana, dándose un aumento de 8.5%. Es decir: la productividad de la producción de leche en la zona de influencia creció más que la del promedio nacional, y la de los tres municipios intervenidos creció de 210.51 a 219.68, aumentándose la productividad en tan solo 4.4%
- No obstante, la productividad de la leche en la zona de influencia del componente, medida como el cociente entre la producción total de leche anual por vaca¹⁷ y el número de días promedio de ordeño¹⁸, se mantuvo igual en 3.5 litros por día y por vaca; la misma productividad se dio en el período a nivel nacional¹⁹ y en los tres municipios intervenidos.
- La producción de carne pasó de 487,895.00 kilogramos en el año 2006 a 884,858.00 kilogramos en el año 2012, dándose un aumento del 81.40%; es decir casi cinco veces más la meta fijada para cárnicos. Al mismo tiempo, la producción de carne a nivel nacional pasó en ese mismo período de 78,572,329.00 a 133,978,763.00 kilogramos, dándose un aumento

¹⁶ Se está trabajando en la información de las exportaciones de leche, así como la producción y exportación de carne.

¹⁷ 3,657,150 litros producidos en 2001 (CENAGRO 2001) entre 3,870 vacas paridas da un total de 945 litros por vaca parida al año.

¹⁸ 270 días.

¹⁹ 581,729,715 litros entre 615,587 vacas paridas, entre 270 días de ordeño.

del 70.50%, y la producción de carne en los tres municipios intervenidos (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) pasó de 4,266,212.00 a 6,794,593.00 kg., lo que da un aumento del 59.3%

La participación de la producción de carne en los tramos de influencia era de seis milésimas del total nacional en el año 2006. En el año 2012 pasó a siete milésimas, y la participación de la producción de carne en los tres municipios intervenidos disminuyó de cincuenta y cuatro a cincuenta y una milésimas.

- Las exportaciones de carne pasaron de 261,515.00 kilogramos en el año 2006 a 538,673.00 kilogramos en el año 2012, dándose un aumento del 106%; es decir siete veces más la meta fijada para cárnicos. Al mismo tiempo, las exportaciones de carne a nivel nacional pasó de 42,115,362.00 a 81,562,008.00 kilogramos, dándose un aumento del 93.70%, y las exportaciones de carne en los tres municipios intervenidos (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) pasó de 2,286,722.00 a 4,136,333.00 kg., lo que da un aumento del 80.9%
- La productividad de la carne, referida a los dos períodos censales (2001 y 2011) y medida como el cociente entre la producción total de carne y la superficie de pastos naturales y sembrados, pasó de 17.42 kilogramos por manzana a 26.64 kilogramos por manzana, dándose un aumento del 52.9% (por encima de la meta propuesta). Al mismo tiempo, la productividad nacional pasó de 17.66 a 28.63 kilogramos por manzana, dándose un aumento de 62.1%. Es decir: la productividad de la producción de carne en la zona de influencia creció menos que la del promedio nacional, y la de los tres municipios intervenidos creció de 18.7 a 28.88, aumentándose la productividad en 54.4%

Aún falta medir en el mediano plazo, el impacto de los otros proyectos complementarios ejecutados en la zona y dirigidos precisamente a estos objetivos; en especial el PRPR.

4.1.3. Relevancia

El proceso de identificación de los productos contenidos en este componente fue:

- Los beneficiarios, especialmente productores y comunitarios, acudieron a la alcaldía de su municipio para hacer petición de que le construyeran caminos para sacar la leche fluida, mejorar la calidad de sus productos (reducción pérdidas por tiempos de viaje); y acceder a insumos, servicios básicos, financiamiento productivo y programas sociales.
- Las alcaldías de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco acudieron a la delegación en Matagalpa del IDR para ser incluidos en el programa.
- La delegación en Matagalpa y el nivel central del IDR seleccionaron los tramos en base a visitas de campo para la validación *in situ* de los criterios de trabajo preestablecidos: estar asociados a proyectos productivos, conformar parte de un circuito de caminos, y no ser apertura de nuevos caminos.
- La delegación en Matagalpa del IDR incorporó a su Plan de Operación Anual (POA) la realización de un estudio de factibilidad por cada tramo propuesto que necesitara hacerse.
- Una vez obtenidos los resultados del estudio y resultar factible la construcción de los tramos, fue incorporado para su ejecución en el PAI-PND.

Al formularse el componente, el principal problema era la falta de caminos o su pésimo estado. Los productores entrevistados en los ejercicios de reflexión grupal,²⁰ durante el proceso de la evaluación final, expresaron que en ese momento lo más necesario para garantizar el acopio de leche y reducir las pérdidas por descomposición era la rehabilitación de caminos rurales existentes. Desde este punto de vista, la ejecución de los caminos por el componente fue relevante, al ser coherente y pertinente a las necesidades de los productores.

En los ejercicios de reflexión grupal, los productores también identificaron nuevas necesidades de caminos en tramos donde el componente no tuvo intervención ni presupuesto asignado. Por ejemplo, en Río Blanco el camino Pedrera–Wanawas, el cual amerita la construcción de 4 puentes vados para que entre una cisterna; y 1.5 km de camino 4 esquinas-Tuma, para juntarlo con el tramo de Wanawas-4 Esquinas y conectar en el circuito al río Tuma. Además, haría falta incorporar una barcaza que opere en río Tuma; de esta manera se podría sacar la producción lechera y otros productos de otros municipios por Río Blanco, que es más cerca²¹.

El programa inicialmente tenía contemplado realizar las actividades de construcción de acopios, pero al iniciarse la ejecución del componente se realizó un estudio de la capacidad de acopio de la cuenca ganadera de los tres municipios²², que identificó el hecho de que los acopios estaban contruidos o finalizándose de construir con fondos provenientes de programas complementarios del Gobierno en la zona (PRPR, FONDEAGRO) o con fondos propios y préstamos procedentes de la banca privada.²³ Por tal motivo, desechar en la etapa de la ejecución, el subcomponente de intervenciones para el apoyo productivo fue adecuado porque las inversiones que se tenían programadas en los centros de acopios ya estaban realizadas, por lo que se convirtieron en extemporáneas: la prioridad se había convertido en cómo facilitar el transporte de leche fluida y mejorar su calidad.²⁴

Otro grupo de problemas identificados en el documento “Informe del Proyecto” del Programa de Apoyo para la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (NI-L1005), antes de iniciarse la ejecución del componente fueron: baja productividad, baja inocuidad y calidad de

²⁰ El objetivo de este ejercicio fue estimular la reflexión sobre la ejecución del proyecto, generando información cualitativa de los consensos y disensos sobre la percepción de los usuarios en relación a los resultados del componente del Programa: pertinencia, relevancia, eficacia de los resultados y productos, deficiencias y puntos fuertes en la ejecución de las actividades, detección de necesidades relacionadas no satisfechas, y el nivel de sostenibilidad de los productos. Estos ejercicios se realizaron con grupos de beneficiarios/as seleccionados por conveniencia, que tienen sus unidades productivas en la ruta de los tramos rehabilitados; los grupos fueron no mayores de 10 personas. La duración máxima de los ejercicios fue de 3 horas y se hizo preguntas cuantitativas y cualitativas. El investigador actuó como facilitador planteando los temas (no más de 3 en cada grupo), con una guía abierta de preguntas para el debate, promoviendo la discusión y la reflexión entre los participantes. Los resultados son meramente indicativos y no tienen representatividad estadística.

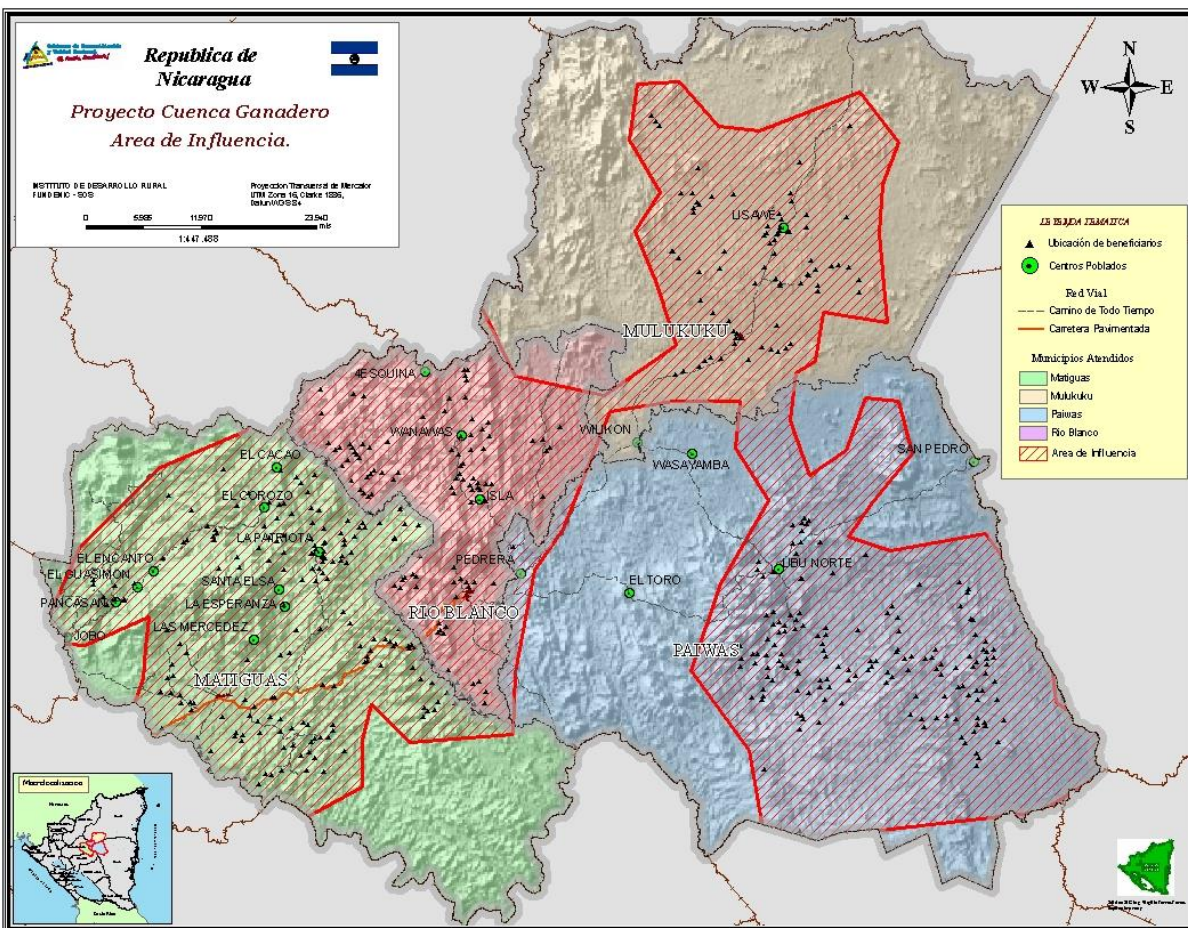
²¹ Los asistentes a los ejercicios de reflexión grupal en Muy Muy señalaron otras necesidades urgentes no satisfechas: electrificación, dotación de agua potable para personas y ganado, y letrinas.

²² *Diagnóstico de la capacidad instalada de la red de frío en la cuenca ganadera*. Programa de apoyo a la implementación del Plan Nacional de Desarrollo. Préstamo BID 1702/SF NI. 2010.

²³ Esto nos indica que en la fase de diseño no se identificó debidamente las actividades parecidas o complementarias al componente, que serían ejecutadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.

²⁴ Hay que recordar que el criterio usado por el Programa para seleccionar a los beneficiarios de este componente fue el fortalecer el traslado de la producción lechera y ganadera desde la finca a un centro de acopio o comercialización más cercano al mercado.

los productos, y altos costos de producción. Aquí el componente no realizó intervenciones para mejorar los resultados de aumento de la productividad y la calidad, porque el Gobierno había desarrollado en la zona actividades complementarias de mejoramiento de fincas: mejoramiento tecnológico para la producción; mejoramiento, control de calidad y aprovechamiento de subproductos; e incorporación de acciones de amortiguación ambiental; financiamiento de infraestructura y equipo, almacenamiento y comercialización; y capacitación en gestión empresarial (administrativa, financiera, mercadeo, gestión ambiental, salud e higiene laboral). Hubo una amplia cobertura en la zona con el PRPR (ver el mapa de cobertura de productores, a continuación).



Fuente del mapa: Base de datos del PRPR-BID/Proyecto Cuenca Ganadera

Durante las entrevistas realizadas, solo los productores de Matiguás y algunos de Río Blanco dijeron haber sido beneficiados por estos programas.

Hubo coherencia entre el contenido de las actividades del componente con las del IDR y se considera adecuado la forma en que se organizaron las actividades para su ejecución; aunque no conocieron de antemano ni discutieron de manera previa, las metas y objetivos del componente, y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios.²⁵

²⁵ Hay que recordar que la introducción de un coejecutor surgió en el proceso de ejecución como parte de la política gubernamental de institucionalización de los proyectos y programas.

Los beneficiarios, por lo general, estuvieron de acuerdo y muy satisfechos con las actividades de este componente; aunque en algunos se quejaron porque en ciertos caminos como el de El Corozo-La Patriota faltó la construcción de un puente sobre un río que tiene un cauce grande; otros rechazaron que se hicieran en las pendientes de los caminos, los desagües de alivio que deberían pasar por sus parcelas; y unos pocos no cumplieron con el suministro de material selecto. Muchos de ellos se mostraron dispuestos a participar y financiar, en la medida de sus posibilidades, las tareas de mantenimiento preventivo.

4.1.4. Principales hallazgos

4.1.4.1. Eficacia

- Mediante los caminos se benefició a 887 productores que tienen sus explotaciones agropecuarias en el área de influencia de los tramos trabajados en los municipios de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco.
- Con las actividades complementarias desarrolladas por el PRPR se logró cubrir un poco más de 600 productores previstos para los municipios de Matiguás y Río Blanco. En el municipio de Muy Muy no se trabajó en este sentido.
- Los municipios de Paiwas y Mulukuku, originalmente contemplados en el Programa elaborado por el gobierno anterior, no entraron porque el nuevo gobierno cambió de estrategia: prefirió concentrar las rehabilitaciones de caminos en pocos territorios para dejar en buen funcionamiento circuitos completos y dar, con un concepto más incluyente, mayor cobertura a los pequeños y medianos productores.
- En el programa inicial se contempló a unos 236 miembros de la cooperativa COPROLECHE y 200 productores de distintas comunidades de Nueva Guinea, pero se trató de algo descartado desde antes de haber sido aprobado el proyecto. La razón principal fue el enfoque en una sola región para disminuir los costos de ejecución.
- Las obras realizadas contemplaron la mitigación ambiental: muros de retención (gaviones), disipadores de energía, y cercas vivas.
- Nunca se estableció el fondo vial de mantenimiento, ni fue planteado el mecanismo de cómo iba a ser conformado y operado. Aunque las alcaldías se comprometieron, mediante algunos convenios, a destinar dentro de su presupuesto anual un fondo orientado al mantenimiento rutinario y periódico de los caminos rehabilitados, en la práctica los alcaldes de Río Blanco y Muy Muy desconocieron el compromiso asumido por sus antecesores, presumiblemente por razones políticas; y el alcalde de Matiguás se negó rotundamente a firmar.
- Los resultados positivos inmediatos en los beneficiarios de los bienes y servicios entregados por el componente fueron: mejora de la conectividad al incorporarse nuevos caminos terciarios rehabilitados y mejorar el acceso a acopios por el completamiento de circuitos de caminos; reducción de costos y tiempos ocupados en viajes; posibilidad de comercializar toda la producción lechera a mejor precio debido al aumento del nivel de competencia de la demanda (aumento de queseras y rutas de acopio); plusvalía de las propiedades.²⁶
- Hubo resultados positivos no previstos: introducción de electrificación pública y privada; introducción de rutas de transporte colectivo; apertura de nuevas rutas lecheras que permitió

²⁶ No se pudo estimar si hubo algún incremento del nivel de empleo en la zona de influencia de los caminos rehabilitados.

además de suministrar mayor cantidad de leche a acopios recién construidos, a otros fuera de los tramos, por la disminución de los tiempos de entrega; aparición de nuevas queseras; mejora de la conectividad de la zona para el comercio, mejores condiciones para la reparación de instalaciones de salud y escuelas; y más fácil acceso a brigadas del MINSA, INAFOR, MAGFOR. También en las fincas se ha facilitado la posibilidad de introducir más fácilmente materiales de construcción, picadoras, sal para ganado, herbicidas y otros fertilizantes.

- Al inicio de la ejecución del componente había caminos secundarios en buen estado porque habían sido intervenidos por los gobiernos locales o por el MTI, pero al momento de la evaluación ya están muy deteriorados por falta de mantenimiento y están representando un verdadero problema para los productores y la viabilidad de los circuitos construidos: en especial se puede citar el tramo que da salida al acopio de la cooperativa 24 de junio desde La Patriota a la carretera Río Blanco-Matiguás (Municipio de Matiguás).

4.1.4.2. Eficiencia

- Hubo atrasos en la ejecución de las obras debido a: falta de bancos de materiales; pobre estimación de la influencia de la lluvia en la construcción de los caminos, ya que con el cambio climático es difícil tener un estimado real de las precipitaciones; e incumplimiento del tiempo programado en los procesos de adquisición: no objeción de los pliegos de base por constantes cambios de criterio exigidos en los pliegos de base por parte del BID y lentitud en el proceso de elaboración de los contratos porque se realizaron como escritura pública, lo que conlleva varias etapas en su confección.
- Los costos reales superaron a los costos estimados porque en los estudios de preinversión no contemplaron algunas obras necesarias debido a que en la formulación se tenía restringido el costo por km. de camino rehabilitado; el precio del combustible se incrementó; y el agotamiento de los bancos de materiales de los productores beneficiarios supuestos a proveer insumos al proyecto.
- Los tiempos de ejecución pudieron haber sido menores pero con un mayor costo, ya que hubiera implicado meter mayor cantidad de recursos: equipo y mano de obra, para sortear los atrasos producidos por la afectación climática, el no cumplimiento de los acuerdos de provisión de materiales por parte de los productores, la exigencia de algunos productores de no afectar sus parcelas con desagües de alivio, la presencia de mayor fiscalización, etc.
- Hubo un alto grado de coordinación entre coejecutores (UEP) y beneficiarios, sobre todo en términos operativos. Entre los coejecutores y la UCP hubo una diferencia de visiones acerca de cómo deberían funcionar las instancias administrativas de la coejecución. Para el IDR pudo haber sido mejor si la estructura de la UCP hubiese sido incorporada en su estructura para producir una mayor comprensión y apoyo al esquema de institucionalización de la ejecución de los proyectos. También hubo un distanciamiento de la UCP con los coejecutores en el tema de la gestión de fondos de crédito presupuestario.
- La supervisión de las obras fue externa. La unidad coejecutora (IDR) la supervisó e incluyó el control de la calidad (laboratorio de suelo externo). Se pudo haber mejorado a un mayor costo mediante la contratación de gente más calificada para el trabajo de fiscal de obras.
- El seguimiento a la delegación del IDR en Matagalpa para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades se realizó mediante visitas semanales de campo e informes mensuales de avance.

- El seguimiento de la UCP a la oficina coejecutora para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades se realizó mediante un monitoreo documental y reportes semestrales entregados siempre a tiempo. Faltaron visitas de campo de manera frecuente.
- El personal de la oficina coejecutora estuvo disponible el 100% para las actividades del componente, pero en los tiempos de holgura que permitía la ejecución, apoyó otras actividades complementarias de la delegación del IDR en la zona de trabajo del componente, debido a la visión más institucional de la ejecución de proyectos.
- Las relaciones humanas entre el personal de la UCP y personal permanente del coejecutor (UEP) fue de mutua colaboración. Los problemas suscitados no fueron de relaciones humanas sino de visiones y niveles de exigencia diferentes: para el personal del IDR (coejecutor), el componente del Programa era una obligación más a cumplir dentro de su POA; en cambio para el personal de la UCP ese mismo personal debía trabajar para el Programa el 100% de su tiempo. En el fondo lo que se produjo fue una interpretación diferente de los que es un proyecto (componente del Programa) ejecutado de forma institucionalizada.

Los supuestos planteados en la etapa de diseño no se cumplieron: adecuado nivel de recursos financieros para mantenimiento vial, ya que no se constituyó ningún fondo; implementados dos proyectos pre-identificados en la lista indicativa, ya que dichos proyectos ya estaban realizados cuando se inició el Programa; demanda suficiente de “proyectos factibles” para utilizar los fondos disponibles no se dio.

4.1.4.3. Sostenibilidad

- Una vez acabado el proyecto, la continuidad de los beneficios de los caminos rehabilitados por el componente no está garantizada, porque el mantenimiento y reparación no están incorporados dentro de los planes de inversiones municipales (PIM), ni han diseñado para su ejecución un plan de desarrollo de la infraestructura vial municipal y su mantenimiento y garantizar operativamente cómo mantener los caminos terciarios rehabilitados mediante la coordinación interinstitucional: MTI-FOMAV-ALCALDIAS.
- Los cambios institucionales del IDR le han hecho trasladar función de construcción y rehabilitación de caminos terciarios al Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). El IDR pasó a formar parte del nuevo Ministerio de la Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA).

4.1.5. Reflexiones y recomendaciones

4.1.5.1. El concepto de rehabilitación de caminos

Debido a que la reparación de los caminos terciarios es aún un tema no resuelto por las alcaldías municipales, hay que tomar en consideración de forma pragmática, cuando se contemple realizar proyectos de rehabilitación de este tipo de caminos, que debe dejárselos en las mejores condiciones para que aguanten muchos años solo con el mantenimiento preventivo que le den los vecinos. En este sentido, los consultores piensan que es importantísimo incluir en el diseño todas las obras necesarias que garanticen su durabilidad, ello debería incluir el uso de nuevas tecnologías como el uso de aglutinantes, así como el 100% de las obras necesarias. También es muy importante que el diseño de las obras de rehabilitación sea discutido ampliamente entre diseñadores, coejecutores, ejecutores, y el ente financiador, antes de tomarse

la última decisión y pasar a la etapa de la licitación/contratación, para tomar una decisión bien pensada.

Un concepto desarrollado por el subcomponente fue el de rehabilitación de circuito de caminos. Esta idea es muy interesante porque atiende al territorio como una unidad indisoluble, y debe incluir desde un punto de vista integral, el acceso a los circuitos por medio de los caminos secundarios.

4.1.5.2. ¿Qué institución debería rehabilitar los caminos terciarios?

Siempre hay diversas opciones abiertas para rehabilitar caminos terciarios. Como de hecho todas las obras fueron contratadas, estas las podría hacer un constructor privado especializado o el organismo especializado por el estado; sin embargo, no hay que olvidar que los caminos terciarios son apenas un insumo general para las cadenas productivas. En este sentido, el que debe decidir sobre la obra y sus características y su costo debería ser el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), aunque coordinado y escuchando los consejos, por supuesto, de las alcaldías y el Ministerio de Transporte e Infraestructura; esto implica que en el MEFCCA haya un equipo especializado para decidir y dar seguimiento a este tipo de proyectos. Con la supervisión pasa lo mismo, no importa quién la haga, pero debe responder al MEFCCA (como sucedió en este componente). La supervisión debe garantizar siempre una calidad aceptable.

4.1.5.3. El indicador de costo por km como concepto trazador

En la ejecución de este subcomponente se hizo evidente que utilizar como indicador principal restrictivo el costo por km. lineal de camino rehabilitado no fue prudente porque conllevó hasta cierto punto al comportamiento indeseable de ver la obra como un fin en sí misma al asimilarse el costo del producto como lo más importante, desplazando el grado de satisfacción del beneficiario y la calidad del camino como finalidad de la obra.

De esta manera, se dejó muchos caminos sin las cunetas, alcantarillas y vados necesarios. Tampoco se contempló la hechura de huellas de rodamiento en las pendientes pronunciadas. Por otra parte, en algunos tramos se usó material de poca calidad porque en la zona se agotaron los bancos de material selecto y debido a los costos no se pudo ir a traer a sitios más alejados. Como consecuencia, los caminos rehabilitados quedaron vulnerables.

Los consultores recomiendan desarrollar un modelo de costos por obra tipo y no por km. lineal, ya que las obras que requiere una rehabilitación son diferentes en cada zona.

4.1.5.4. Arreglos comunitarios para provisión del material selecto

Fue un hecho comprobado que los productores no entendieron la dimensión del compromiso que adquirirían al comprometerse a suministrar material selecto. Los consultores recomiendan dar especial importancia a este aspecto, ya que las incidencias derivadas de la falta de entendimiento y de exigencia contractual originan graves problemas operativos a la ejecución de las obras. En este sentido, en próximos proyectos se debería hacer un gran esfuerzo para explicar a los productores de la zona beneficiada los trabajos que implica en su unidad productiva el proveer de un banco de material selecto al proyecto, así como en implementar la negociación y establecimiento de un contrato legal que pueda hacer exigibles por parte del ejecutor, los arreglos a que se lleguen con los dueños de unidades productivas en cuanto al suministro de material selecto.

4.1.5.5. El mantenimiento preventivo

Es un hecho que la mayor parte de los caminos rehabilitados en este subcomponente están en regular estado y uno en muy malo; siendo los caminos que tienen mayor tiempo de haber sido rehabilitados, lo que peor están. El principal factor para que esto suceda ha sido la falta de mantenimiento preventivo: las cunetas están azolvadas y las alcantarillas sucias. Este mantenimiento bien podría hacerlo la organización comunitaria o de los productores y transportistas en el área de influencia; es más, los productores entrevistados están dispuestos a realizarlo y lo que hace falta es su coordinación para que se pongan a trabajar en función del mantenimiento. Aquí hizo falta trabajo de parte del ejecutor, y compromiso efectivo de las municipalidades.

Los consultores recomiendan que el organismo coejecutor retome esta actividad organizativa y exhortan para que en un futuro proyecto de rehabilitación de caminos se inicie el compromiso y la organización del mantenimiento preventivo desde la formulación del proyecto, y se continúe en la ejecución del mismo, a fin de consolidar el sostenimiento de los mismos.

4.1.5.6. Papel de las alcaldías en la sostenibilidad de las obras

Los caminos terciarios representan un gran reto a las alcaldías, ya que los recursos con que cuentan siempre son escasos para dar mantenimiento mayor a los caminos terciarios, y generalmente sus prioridades son cambiantes. Por tal motivo, cuando se realiza este tipo de proyectos de rehabilitación de caminos, se debe pensar en el apoyo a las alcaldías con la finalidad de que hagan el mantenimiento mayor, tanto para los caminos terciarios construidos como los otros caminos que dan acceso a ellos. Las alcaldías necesitan contar al menos con camión volquete, retroexcavadora y compactadora, y los fondos suficientes para ponerlos en operación.

Este apoyo debería ser correspondido con la inclusión de las actividades de mantenimiento en el Plan de inversiones municipal (PIM) y ejecutado en conjunto con los productores y transportistas; así como en el Plan de desarrollo de la infraestructura vial municipal y su mantenimiento, que patrocine la definición operativa de cómo desarrollar y mantener los caminos terciarios mediante la coordinación interinstitucional: MTI-FOMAV-ALCALDIAS; y la constitución de un “Fondo vial de mantenimiento”.

En el caso concreto del subcomponente analizado, debe realizarse gestiones ante las municipalidades de Muy Muy, Matiguás y Río Blanco para incorporar dentro del Plan de inversiones municipal (PIM) la implementación de un plan de mantenimiento a los tramos intervenidos en conjunto con los productores y transportistas.

De todas maneras, el tema de ¿quién debería dar el mantenimiento a los caminos? sigue siempre estando abierto. En opinión de los consultores existen otras modalidades posibles en que podría pensarse para solucionar los aspectos del mantenimiento terciario de los caminos, por lo que se debía tener una mentalidad abierta y dispuesta a experimentarlas a nivel de pilotaje para ver sus resultados e irlos extendiendo paulatinamente.

4.1.5.7. Resultados y su potencial atribución al componente

Los caminos son una condición necesaria pero no suficiente para el aumento de la productividad. Probablemente, una parte de los aumentos de la producción de leche pueda ser atribuible al componente al disminuirse los tiempos de entrega desde la unidad productiva al acopio, lo que incide en menores pérdidas por leche descompuesta.

Otro factor que pudiera atribuirse al componente en el aumento de la producción lechera, es el incentivo de expandir las áreas en operación como fue el caso del aumento en un 18.60% de las áreas de pasto. Sin embargo el aumento de la producción lechera de la zona fue del 33.80%, lo que nos indica que la productividad global en relación al uso del pasto aumentó en un 12.90%, que podría deberse a la mejor calidad alimenticia del pasto sembrado. Este efecto del pasto mejorado (supuesto crítico) podría haberse manifestado también en la productividad de la producción de carne de la zona de influencia, aunque creció un poco menos que la del promedio nacional.

Sin embargo, al revisar la productividad por vaca parida, no hubo cambios en la productividad por vaca parida, la que se mantuvo en 3.5 litros por cada una. Estos resultados nos están indicando que a nivel de manejo en finca, si hubo algún cambio introducido, aún no rinde sus frutos.

Como se sabe, para hacer una aseveración acerca de la causalidad de los cambios de la productividad hay que estudiar varios factores externos: oferta de recursos financieros, costos de los insumos y los servicios (incluyendo transporte), asociatividad, información de mercados, sustitutos, entre otros; e internos: áreas cultivadas, áreas en producción, equipo e infraestructura, escala de producción, características organizativas, capitalización, tecnología productiva y endeudamiento, barreras de entrada al sector productivo, entre otras. Factores todos, que quedan fuera del alcance de esta consultoría. Por tal motivo recomendamos realizar estudios específicos de casos, tanto de productores primarios individuales que fueron atendidos por programas complementarios de asistencia en finca, como de los productores asociados en acopios para la comercialización, quienes demostraron la dinámica suficiente para participar con capital propio en el financiamiento parcial de las inversiones de infraestructura de procesamiento, almacenamiento y transporte; tratando de explorar la diferencia de resultados, si los hay, en ambos tipos de intervención.

Por otra parte, habida cuenta de los montos de la inversión total en este componente y los resultados en las áreas de la producción, la comercialización y en otros aspectos tangenciales a las unidades productivas agrícolas, recomendamos la realización de una evaluación económica *ex post*, para profundizar en los cambios atribuibles al proyecto y a factores ajenos al mismo.

4.1.6. Lecciones Aprendidas

- Flexibilidad en cuanto a la adecuación y redireccionamiento de algunos sub-componentes, que permitió plantear soluciones adecuadas a las demandas reales de los beneficiarios y al nivel de desarrollo de las cadenas productivas, al incorporar una visión integral e histórica de los elementos del circuito productivo (PRODERBO; PRPA; PRPR; ADDAC).
- Uso de una evaluación diagnóstica del territorio al inicio de la ejecución del componente fue un instrumento muy valioso, ya que permitió una intervención focalizada en la

infraestructura vial por ser la demanda real debido a que los acopios habían sido ya financiados por otros programas.

- El personal del área de adquisiciones es clave en los proyectos institucionalizados (ejecutados por instituciones); la alta rotación de personal en el área de adquisiciones condujo a largos tiempo de tramitación al perder el know-how, provocándose atrasos en ejecución.
- Los costos por km. deben ser más orientadores que una barrera de contención de la inversión, en especial en caminos terciarios de mayor pendiente, ubicados en zonas de mayor pluviosidad porque son proclives a costar más en comparación con otros caminos; en consecuencia, el número de obras de drenaje y movimiento de tierra en estos tramos tuvieron menor alcance por la restricción de costos.
- Los convenios de mantenimiento y apoyo a la gestión del proyecto por tramos, firmados con las alcaldías, no fueron cumplidos básicamente por poca capacidad presupuestaria y priorización de otras tareas por parte de los alcaldes. Firmar convenios con las alcaldías para mantenimiento de caminos no basta para asegurar la sostenibilidad;
- Queda demostrado que un esquema institucionalizado de ejecutar programas de camino es viable.

4.2.Componente Ruta del Agua

Los municipios del departamento de Río San Juan: San Carlos, El Castillo y San Juan de Nicaragua fueron identificados por el Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR) como parte integrante de un polo de desarrollo turístico por excelencia con la marca de la Ruta del Agua; y la catalogó como Zona Especial de Planificación y Desarrollo Turístico (ZEPDT) por su contexto histórico cultural y por su riqueza en biodiversidad.

4.2.1. Cumplimiento de metas

En el caso del componente Ruta del Agua se logró cumplir con la mayoría de los productos que se tenían planificados, los cuales fueron entregados en los plazos de acuerdo a la programación.

Lo ejecutado en el conglomerado de la Ruta del Agua, se detalla a continuación por cada sub componente:

4.2.1.1. Sub componente 1: Paquete de infraestructura turística

La intervención en este sub componente se traduce en la puesta en valor de los recursos turísticos de la Ruta del Agua a través de la dotación de infraestructura básica necesaria.

- Paquete de obras civiles menores compuesto por:
 - 3 oficinas de información turística: SJN, Solentiname/Mancarrón y El Castillo.
 - Rehabilitación de puestos migratorios: edificio autoridades San Carlos, Puesto migratorio Los Guatuzos, Edificio Las Tablillas, Puesto migratorio Sarapiquí, Puesto migratorio Delta, Puesto migratorio San Juan del Norte.
 - Andenes interpretativos Solentiname Anden Mancarron, Anden San Fernando.
- Reemplazo y mejora de embarcaderos: Embarcadero Los Guatuzos, Embarcadero San Carlos (Edificio de Autoridades), rehabilitación embarcaderos municipales No 1 y No 2 en San Carlos, Rampas EPN San Carlos, Embarcadero Bartola, Embarcadero Boca San Carlos, Embarcadero Sarapiquí, Embarcadero Delta, Embarcadero Greytown.

- Mejoramiento del aeródromo San Carlos, Pista 850x18.
- Mejora al malecón de San Carlos y mejoramiento de fachada de viviendas. Mejora a la sala de espera portuaria (EPN).
- Obras de señalización.
- Construcción aeródromo (pista de aterrizaje de 1,200 mts x 25 mts, edificio aeroportuario de 393 mts²).
- Calle de acceso al aeródromo de San Carlos de 300 mts de longitud.
- Obra muro de contención y obras conexas del edificio de autoridades de San Carlos.
- Obras de finalización del puesto migratorio de San Pancho Las Tablillas.
- Equipamiento Sala Espera EPN, Equipamiento CIT, Equipamiento Puestos Migratorios + Greytown, Aeródromo San Carlos, Aeródromo San Juan de Nicaragua.

Este sub componente refleja actividades en las que hubo variaciones:

Rehabilitación de puestos migratorios no ejecutados.

- En El Castillo fue cancelada la construcción de este puesto, por la falta de acceso desde El Castillo al sitio de la obra y por la falta de instalaciones de la contraparte de las autoridades costarricenses.
- En Boca de San Carlos no se construyó por falta de recursos.

Embarcaderos no rehabilitados. En Mancarrón, y en El Castillo no se construyeron por falta de recursos.

El efecto que se logró con la intervención en este sub componente fue, más allá de aumentar y mejorar la accesibilidad a los recursos turísticos de RSJ, promover el turismo a Río San Juan, posicionarlo como un lugar atractivo para el turismo y crear espacios para que el turismo nacional e internacional se sienta bien pagado de sus gastos para llegar hasta Río San Juan; ampliando, además, la oferta turística en más del doble de la que existía en 2006, tal como mencionamos en el análisis del impacto en este mismo informe.

Se realizó el estudio y el diseño técnico para el mejoramiento del Sistema de Aguade San Carlos, con un 0.36% del presupuesto del sub componente; la ejecución de esta actividad no se llevó a cabo por la falta de presupuesto.

San Carlos

Otras por el contrario ocuparon un porcentaje alto del presupuesto, como la construcción del aeropuerto internacional de San Juan de Nicaragua, que utilizó el 44.5 % del total del presupuesto del sub-componente, y no aportó una afluencia significativa de turistas. Sabemos que La Costeña realiza 104 vuelos al año, con una capacidad máxima de 12 personas cada uno, de ahí, que en el mejor de los casos por vía aérea desde Managua llegaron 1,248 personas. Además, la Dirección de Migración y Extranjería en Río San Juan Reporta entre septiembre y diciembre de 2,012 reporta la llegada a San Juan de Nicaragua de 49 vuelos, 30 provenientes de Managua y 19 de Costa Rica, con 135 pasajeros. De ahí que se puede concluir que la construcción del aeropuerto en San Juan de Nicaragua tiene un valor estratégico, visto desde el corto plazo, de seguridad y soberanía nacional, dada las tensiones con Costa Rica; su valor como puerto de entrada de turistas solo es potencialmente estratégico en la medida que crezca la

infraestructura turística y se dirija hacia el municipio la afluencia de turistas. Ver en Anexo No. 06: Ruta del Agua – sub componente 1: grado de cumplimiento de las actividades.

4.2.1.2. Sub componente 2: Programa de apoyo al desarrollo turístico del RSJ

Dirigido a las micro y pequeñas empresas: capacitación turística, asistencia técnica, fondo de mejora empresarial.

Grado de ejecución por encima del 100%.

- Se capacitó al 80% de Mipymes de la zona de influencia del Programa (112). Durante el período 2009-2012 se capacitó a 143 MIPYMES, lo que representa un sobre cumplimiento del 27.67%.
- Capacitación en hotelería, restaurante y turismo a 900 personas: Inicialmente se programó capacitar a 840 personas. Se capacitaron 918 personas al finalizar el año 2011, sobre cumpliendo la meta. Para el I Semestre 2012 se realizó asesorías personalizadas a 20 personas, cerrando el programa de capacitación al 30 de junio 2012 con un total de 938 personas capacitadas, sobre cumpliendo el 11.66%.
- Se realizaron talleres de sensibilización de estándares de calidad, certificándose en total a 56 Mipymes turísticas con Sellos de Calidad: 47 Azules, 7 Plateados y 2 Dorados. Se cumplió con la meta.
- Se elaboraron y actualizaron 152 diagnósticos personalizados a las Mipymes turísticas al cerrar el Programa al 30 de junio de 2012, sobre cumpliendo la meta en un 8.57%.
- Se colocó el 120.02% del Fondo, otorgándose 24 refinanciamientos para un total de 130 créditos, colocados según municipio: 64% en San Carlos, 17% en El Castillo, 14% en San Juan del Norte y 6% en San Miguelito. El fondo inició con \$800,000. Al pasar en el 2010 a la modalidad de fondo revolvante, se aumentó en el 2012 a \$960,162.53. Este fondo permitió fortalecer principalmente al sector de hoteles/hospedaje y alimentos/bebidas en un total de 106 Mipymes beneficiadas.

El efecto logrado con este sub componente fue la mejora de la calidad de los servicios turísticos prestados por las Mipymes.

Independiente de la dimensión de los montos utilizados todas las actividades, con diversos grados de intensidad, contribuyeron al cumplimiento del sub-componente. Pero el financiamiento de las Mipymes turísticas por el Fondo de Mejoramiento Empresarial, tiene un impacto de mayor plazo, ya que es un fondo sostenible, con un tiempo de ejecución que sobre pasa los tiempos del proyecto, y puede continuar fortaleciendo a las empresas después de este haber cerrado operaciones.

Se colocaron por el Fondo de Mejoramiento Empresarial 800 mil dólares, que operaron como un fondo revolvante manejado por BANPRO, que al finalizar 2012 se habían capitalizado hasta convertirse en 960,162.53 dólares. Con estos fondos se beneficiaron 106 Mipymes, con 130 créditos, lo que ha permitido una expansión de la oferta turística, poco dimensionada, pero que ha permitido un crecimiento de por lo menos el 82 % de los hoteles, hospedajes, albergues y otros similares en el departamento; además del crecimiento de bares, restaurantes, transporte

acuático, oferta de servicios de recorridos y entretenimiento para los turistas.

Mientras que la capacitación en hotelería, restaurante y turismo, si bien sobre cumplió con el número de personas capacitadas, es una actividad con un saldo pendiente. Persiste aún debilidad en la atención al turista, tanto porque muchas de las personas capacitadas se han trasladado a trabajar a Costa Rica, donde los salarios en el sector turismo son mayores, como por el crecimiento de los servicios turísticos, y la necesidad de profundizar de manera permanente la capacitación. Las capacitaciones fueron ejecutadas por la Ruta del Agua con apoyo del INATEC.

Un aspecto a destacar es el efecto multiplicador de las actividades del sub componente. Las inversiones en hotelería, restaurante y otros servicios turísticos que se realizaron durante la ejecución del proyecto, promovieron la auto inversión de los empresarios con fondos propios. Han continuado creciendo o expandiéndose la oferta turística en el departamento. Por ejemplo, la construcción de hoteles no fue financiada por el proyecto, sin embargo, por lo menos el 87 % de los hoteles, hospedajes y similares son nuevos, surgido a partir del auge del turismo promovido por la Ruta del Agua. Una situación similar, aunque no se encuentre debidamente cuantificada sucede con otros servicios turísticos. La alcaldía municipal registra un crecimiento del doble de bares y restaurantes, con respecto a los que tenía en 2006. Ver en Anexo No. 07: Ruta del Agua – sub componente 2: grado de cumplimiento de las actividades.

4.2.1.3. Sub componente 3: Plan de promoción y comercialización

El grado de ejecución general fue de 100%, con pequeños cambios en algunas actividades, a las que se hará referencia en el detalle; se realizó:

- Se creó la marca Ruta del Agua, se diseñaron 4 grandes rutas turísticas: Ruta de las Fortalezas Coloniales, Ruta de las Aves, Ruta de los naturalistas y Ruta del Oro; y 18 circuitos.
- Se contó con la contratación de un asesor en marketing que contribuyó a la realización de las actividades promocionales.
- Se elaboró material promocional impreso y audiovisual; se llevó a cabo una campaña promocional por 3 meses en medios televisivos, se colocaron vallas de publicidad en los buses y publicación en revistas. Las acciones promocionales fueron puntuales, considerándose que no se contribuyó al posicionamiento del destino.
- La campaña internacional no fue priorizada, dado que se requería de mayores recursos.
- Se implementó un plan de comercialización en el ámbito nacional, participando en 3 Festivales Internacionales de Poesía de Granada, 2 Festivales de San Juan de Nicaragua, 3 Carnavales Acuático de Río San Juan, 3 Torneos Internacionales de Pesca Deportiva Río San Juan, 3 ferias de FENITUR, 1 Feria de la Tierra, 1 Feria de los Guatuzos, 1 Feria de la Lapa Verde, 1 Feria de la Tierra, Lanzamiento de campaña “Yo no conozco Río San Juan y vos?”, Campaña promocional nacional Río San Juan.
- Se implementó un incipiente plan de comercialización a nivel internacional, participando en Expotur 2011 (Costa Rica), WTM Londres 2011, Feria Agostina de los Angeles 2010.
- Se implementó un plan de relaciones públicas: realizando 9 viajes de prensa nacionales especializados y masivos, 10 viajes de prensa internacionales, 3 viajes de familiarización con tour operadoras nacionales, 2 viajes de familiarización con agencias de viajes

internacionales. Además de un intercambio de experiencia: 3 jornadas 2 en Costa Rica y 1 en las ciudades de Granada y Rivas. Se considera que se desconoce el impacto de esta intervención, ya que se carece de estudios que verifiquen si tuvieron influencia en la entrada de turistas a la zona de influencia.

- Se realizaron jornadas de comercialización.
- No se creó la Central Telemática de información turística, que estaría funcionando en las oficinas del INTUR en Managua, con la finalidad de medir y analizar los resultados y el sistema de mercado on-line. En el Contrato de Préstamo aparece su creación, pero fue modificado en el 2008, adecuándose a la construcción de una vitrina virtual de Río San Juan²⁷; dado que la central demandaba una plataforma tecnológica con la que no se contaba. En cambio se diseñó la vitrina virtual (página Web²⁸), dirigida a promocionar los bienes y servicios que ofrece la ruta turística Ruta del Agua, se encuentra bajo la responsabilidad de INTUR en Managua. Los empresarios turísticos, con una preocupación razonable, consideran que este espacio debería ser administrado desde la localidad (por INTUR o CANTUR), para que facilite la actualización y alimentación continua con información actualizada.
- Se planificó la creación y gestión Films Commission, pero no fue ejecutada. Se publicaron los TdR y se llevó a cabo el proceso de selección de la consultoría, pero no se lograron cumplir con los criterios de selección solicitados. No obstante, se realizaron acciones de film commission de parte del Ministro y la Dirección de Promoción del INTUR; siendo parte de esto los reportes de los programas extranjeros que se han filmado en RSJ y la visita de medios extranjeros que posteriormente hacen reportes especiales de RSJ. Se procedió a solicitar traslado de fondos asignados a esta actividad para la capacitación de guías turísticos de la zona en aviturismo (turismo meta en el portafolio de marketing), lo que al finalizar el proyecto no se ejecutó.
- Para la estrategia de rescate histórico del destino se llevó a cabo un convenio entre Instituto Nicaragüense de Cultura (INC) e INTUR para la realización de mejoras para promover el destino San Juan de Nicaragua. El INC apoyó con los especialistas en restauración, museología y arqueología e INTUR con los recursos para llevar a cabo la Puesta en Valor de los bienes culturales de Greytown. La promoción realizada fue solamente a nivel local.
- Se contrató una consultoría para la elaboración del plan estratégico de RSJ. Se necesita dar seguimiento. Ver en Anexo No. 08: Ruta del Agua – sub componente 3: grado de cumplimiento de las actividades.

El sub componente mejoró el posicionamiento de RSJ como destino turístico y el posicionamiento de la marca Ruta del Agua. En una encuesta²⁹ realizada durante la evaluación

²⁷ Reglamento Operativo del Programa de Apoyo al PND. Pág. 24 y Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo NI-L1005. Consultoría: Evaluación de Medio Término. Plan de Promoción y comercialización, inciso 4.2.9.3, pág. 109

²⁸ www.riosanjuan.com.ni

²⁹ Se levantó una encuesta entre turistas, con los siguientes criterios técnicos:

La fórmula que orientó el cálculo del tamaño de la muestra fue la siguiente:

N: es el tamaño de la población o universo: 1,128 personas. Se tomó como dato base el número de turistas mensuales durante 2011, el último año del que se tenía información mensual completa.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignamos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: Error muestral, Es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. El error de la muestra utilizada es del 4 %.

entre turistas se obtuvo las siguientes valoraciones.

En el posicionamiento de Río San Juan como destino turístico:

- El 57.5 % vinieron porque obtuvieron información de un amigo o conocido.
- La publicidad en Internet la mencionó el 10.2 % de los encuestados.
- Las agencias turísticas tienen muy poco peso, con el 1.6 %.
- Igual porcentaje alcanza la información al turista cuando llega Nicaragua
- El 28.3 % mencionó varias de las respuestas anteriores.
- El 0.79 % no respondió.

Tabla No.3
Posicionamiento del destino

¿Por qué vino a hacer turismo en Río San Juan?	Cantidad	%
En Nicaragua le informaron de RSJ	2	1.6
Publicidad en internet	13	10.2
Una agencia turística le informó	2	1.6
Un amigo, conocido, le informó	73	57.5
Varias de las anteriores respuestas	36	28.3
NS/NR	1	0.79
Total	127	100.0

FUENTE: Encuesta realizada en el marco de la evaluación final PAI PND 2012.

El posicionamiento de la Ruta del Agua como marca de destino turístico, la conocían más los extranjeros que los nicaragüenses.

- El 10.2 habían oído hablar de la Ruta del Agua en su país. Más los nicaragüenses (15.9 %) que los extranjeros (7.2)
- El 0.8 % oyó hablar cuando llegó a Río San Juan
- En su país y cuando llegó a Río San Juan escuchó hablar de la Ruta del Agua el 27.6 %, siempre más los nicaragüenses (31.8 %) que los extranjeros (25.3 %)
- Un 44.9 % no había oído escuchar de la Ruta del Agua. Más los extranjeros (50.6 %) que los nicaragüenses (34.1 %)
- Un 16.5 % no supo responder.

Tabla No.4
Posicionamiento de la marca ¿Había oído usted hablar de la Ruta del Agua?

Respuestas	Encuestados/as	%	% Nicas	% Extranjeros
Sí. En su país... por cualquier	13	10.2	15.9	7.2

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$	$n = \frac{(95,5 \cdot 95,5) \cdot (0,5 \cdot 0,5 \cdot 1128)}{(2,5 \cdot 2,5) \cdot (1128-1) + (95,5 \cdot 95,5) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$
---	---

Aplicando la fórmula calculamos una muestra de 127 personas. Las entrevistas fueron realizadas por un equipo de encuestadores, que seleccionó al azar los turistas en los hoteles visitados.

Tabla No.4
Posicionamiento de la marca ¿Había oído usted hablar de la Ruta del Agua?

Respuestas	Encuestados/as	%	% Nicas	% Extranjeros
medio				
Sí. Cuando llego a Río San Juan	1	0.8	2.3	0.0
Las 2 respuestas anteriores	35	27.6	31.8	25.3
No había oído hablar	57	44.9	34.1	50.6
NS/NR	21	16.5	15.9	16.9
Total	127	100.0	100.0	100.0

FUENTE: Encuesta realizada en el marco de la evaluación final PAI PND 2012.

4.2.1.4. Sub componente 4: Estudios de pre-inversión

El Grado de ejecución fué del 100%; estos estudios fueron dirigidos a las obras planificadas.

El efecto logrado con este sub componente fué la implementación de las obras, las que se realizaron sin modificaciones presupuestarias. Los estudios de pre-inversión culminaron en el 2009 y corresponden a estudios y diseños de las obras contratadas.

La distribución de los costos de los estudios guarda equilibrio con la inversión realizada en las diferentes obras de infraestructura. Ver en Anexo No. 09: Ruta del Agua – sub componente 4: grado de cumplimiento de las actividades.

4.2.1.5. Sub componente 5: Fortalecimiento institucional al INTUR

Mejora en los procesos administrativos, preparación de manuales, modernización de sistemas de información y mecanismos de supervisión.

El grado de ejecución logrado por el sub componente fue del 100%.

El efecto logrado con este sub componente fue el fortalecimiento del INTUR, lo que fue logrado y corroborado a través del Sistema para la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), y por esta evaluación externa. Ver en Anexo No. 10: Ruta del Agua – sub componente 5: grado de cumplimiento de las actividades.

4.2.1.6. Sub componente 6: Mitigación ambiental y social

Grado de ejecución 100%. En este sub componente se trabajó coordinado el INTUR con el INC.

El 27 de julio del 2010, se suscribió convenio con el Instituto Nicaragüense de Cultura y el INTUR, en el marco de este convenio se llevó a cabo la Puesta en Valor de los Bienes históricos culturales de Greytown. En donde se llevaron a cabo actividades de restauración, arqueología y museología en el antiguo pueblo de Greytown, finalizadas en agosto del 2012.

La actividad “Museología en centro de interpretación SJN” no se llevó a cabo por falta de espacio en el Centro de Información Turística de SJN; los 900 bienes que serán expuestos fueron restaurados, inventariados y embalados, se encuentran resguardados en la Alcaldía de SJN entidad que se comprometió a garantizar un área para el museo. Ver en Anexo No. 11: Ruta del Agua – sub componente 6: grado de cumplimiento de las actividades.

Administración y Supervisión INTUR

La administración y supervisión del proyecto fue ejecutada por INTUR y sus equipos técnicos, habiéndose desarrollados sin dificultades.

Tabla No. 5
Administración y supervisión INTUR

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
Administración y Supervisión INTUR	541,324.0	567,015.7	100.00	-25,691.7

4.2.2. Impacto

Las soluciones planteadas en el contexto del proyecto contribuyeron a potenciar al sector turismo en Río San Juan, a tal grado que la afluencia de turistas ha crecido mucho más allá del 10 % definido en el indicador de propósito para este componente.

Resumen Narrativo	Indicador
Propósito: “Incrementada la Competitividad y conectividad de los principales conglomerados del País.	“Al final del Programa, en relación con la Línea de Base: 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del Programa”.

El indicador de impacto del componente, subestimó la posibilidad de construcción de la carretera que unió San Carlos con la carretera pavimentada Managua-El Rama, a pesar de que estas inversiones hacían parte de los supuestos del Programa. En 2007, cuando aún no terminaba de construirse la carretera pero ya había comenzado, el crecimiento del turismo fue del 7.1 %, y aun así no se readecuó el indicador de impacto.

Para 2012 habían llegado a Río San Juan 15,611 turistas, con un crecimiento del 148.5 %, comparando con 2006.

En el 2012 la tasa de crecimiento del turismo a nivel nacional, comparada con 2006, fue de 57.4 % muy por debajo del crecimiento de Río San Juan. Estas diferencias están vinculadas a varios hechos, entre ellos: al mejoramiento de la infraestructura turística en el departamento de Río San Juan y el impulso de actividades locales en el contexto del proyecto la Ruta del Agua (ferias, carnavales, etc.), a una mayor afluencia de turistas a río San Juan, a la ampliación y mejora de los puestos migratorios fronterizos de Río San Juan, y a la construcción de la carretera Acoyapa San Carlos.

Tabla No.6
Ingreso de turistas a Río San Juan

Detalle	2006	2012	% crecimiento 2012/2006
Río San Juan	6,283	15,611	148.5
Nicaragua	749,184	1,179,581	57.4

FUENTE: RSJ y Nicaragua 2006: Boletín de Estadísticas de Turismo de Nicaragua No. 21, Año 2010. Página 34.

(<http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Estadisticas%20de%20Turismo%202010.pdf>)

RSJ 2012 y Nicaragua 2012: Dato oficial del Departamento de Estadísticas del INTUR. En Anexo No. 12 la información suministrada por el INTUR.

Para profundizar en la información anterior sobre la afluencia de turistas realizamos una entrevista ampliada en 29 hoteles³⁰, 25 de San Carlos incluyendo 4 de Solentiname³¹ y 4 de El Castillo, comparando 2006 con 2012. Ver en anexo 13: Número de habitaciones en los hoteles, huéspedes por año y noches de permanencia (2006 y 2012).

- Estas entrevistas muestran el surgimiento de 13 hoteles nuevos (9 en San Carlos, 2 en Solentiname y 2 en El Castillo). Un crecimiento del 81.2 %.
- Entre 2006 y 2012 se registra un crecimiento de la oferta de habitaciones del 165.5 %
- Un crecimiento del hospedaje de turistas del 198.2 %, y de la pernoctación del 161.6 %.

4.2.3. Relevancia

El proceso de identificación de las necesidades se realizó por medio de consultas a las autoridades municipales, al sector turismo de los municipios de San Carlos, El Castillo y San Juan de Nicaragua y a otras instancias del Gobierno Central.

En este proceso se recogieron las demandas históricas de todos los sectores económicos y sociales del departamento, así como las nuevas propuestas nacidas de las oportunidades para convertir los municipios en una de las referencias turísticas más importantes del país, tanto por sus bellezas escénicas como por su importancia en la historia nacional, de manera particular por las diferencias que aún existen con nuestro vecino del Sur. Las consultas se realizaron en diferentes eventos por municipio, las que permitieron identificar la demandas de infraestructura, las que se encontraban ya concluidas en 2011.

Con los empresarios del sector turismo se consensuó, además de la construcción de las obras de infraestructura, el financiamiento a las actividades de expansión y adecuamiento de la oferta hotelera, restaurantes y de otras actividades conexas del turismo; así como la asistencia técnica para el mejoramiento de las empresas y los procesos de capacitación para los trabajadores del sector turismo.

Las actividades propuestas se cumplieron con algunos cambios. Entre ellos se encuentran, por ejemplo, la dotación de mayor presupuesto a las obras de construcción del aeropuerto internacional de San Juan de Nicaragua, y la reducción de las obras de mitigación ambiental, ya que parte de estas estaban incluidas en las obras del aeropuerto.

Las actividades fueron coherentes con las que comúnmente desarrolla INTUR para promover la expansión del turismo en el país, y contribuyeron a fortalecerlas, especialmente la capacidad de valoración de los servicios turísticos, la creación de certificados y la calificación de las empresas turísticas.

Un informe estadístico de INTUR, Río San Juan muestra que certificó en el año 2012 a 74 hoteles registrados en el departamento: 1 tiene categoría de 3 Estrellas, 4 de 2 Estrellas, 29 con

³⁰ Del listado de 74 hoteles registrados por INTUR, se seleccionaron al azar para las entrevistas 26 de los 40 hoteles de San Carlos, incluyendo Solentiname. A estos se agregaron los 13 hoteles de El Castillo. En este municipio solamente se pudieron realizar 4 entrevistas porque no se encontraban los dueños de los otros 9 hoteles. En cada uno de los hoteles se llevó a cabo la entrevista apoyados en los registros de los hoteles.

³¹ Solentiname es parte del municipio de San Carlos.

1 Estrella y 28 en categoría D. 12 Hoteles no tienen aún clasificación. Estos hoteles ofertaban 592 habitaciones con 1,010 camas en el año 2012.

Tabla No. 7
Número de Hoteles según Categoría en Río San Juan

Categoría de los Hoteles	San Carlos	El Castillo	S. Juan de Nicaragua	San Miguelito	Morrito	El Almendro	Total	%
3 Estrellas		1					1	1.4
2 Estrellas	2	2					4	5.4
1 Estrella	13	10	4	2			29	39.2
Categoría D	14	7	4	2	1		28	37.8
Sin clasificación	10		1			1	12	16.2
Total	39	20	9	4	1	1	74	100.0

FUENTE: INTUR Río San Juan 2012

Los supuestos del programa mantuvieron su validez, a pesar de que el supuesto base del Fin del Programa cambió al desaparecer el PND, dando lugar al PNDH, que tiene una concepción, un contenido y énfasis diferentes y hasta opuestos a los del PND.

La estabilidad política y macroeconómica no solo se mantuvo tal como se suponía en el Marco Lógico, sino que incluso mejoró con respecto a la década anterior, estableciéndose mejores niveles de comunicación entre INTUR y el sector de empresarios turísticos.

El entorno macroeconómico se mantuvo favorable a la inversión y las condiciones de gobernabilidad fueron adecuadas a la ejecución del proyecto.

Los mercados internacionales se mantuvieron favorables, pese a la crisis económica internacional, ya que la afluencia de turistas mantuvo su crecimiento, particularmente en la Ruta del Agua, a tal grado que Nicaragua ocupó un tercer lugar en las recomendaciones dadas por el New York Time sobre destinos turísticos en 2013.

Los esquemas de coordinación institucional para el desarrollo del Programa, que involucraron autoridades municipales, del Gobierno Central y empresarios, se mantuvieron y mejoraron sus mecanismos de intervención, permitiendo una ejecución en condiciones muy favorables y la sostenibilidad de sus resultados un vez concluido el proyecto.

La disponibilidad adecuada de recursos financieros para el mantenimiento vial logró contribuir a un mejor desarrollo del Programa, con la construcción del trecho de más de 100 kilómetros de la carretera pavimentada que va del empalme de Acoyapa en la carretera Managua El Rama, con San Carlos.

Los empresarios del sector turismo demandaron proyectos “factibles” suficientes para utilizar los fondos disponibles, dinamizando la oferta de actividades turísticas en el departamento.

Existe un reconocimiento al valor agregado en materia ambiental, tanto de la población de la Ruta del Agua, como de los empresarios del sector turismo, las autoridades nacionales y los

turistas, mejorando tanto los criterios como la preocupación institucional y ciudadana para la protección y mejora de las condiciones ambientales en la Ruta del Agua.

Las acciones emprendidas por el Programa han gozado del consenso y del respaldo del sector turismo, de las autoridades municipales, del Gobierno Central y de la población.

Durante la fase de diseño no se identificaron acciones parecidas o complementarias, salvo la construcción de la carretera pavimentada que unió San Carlos con el sistema vial pavimentado del país en un trecho de más de 100 kilómetros, acortando la llegada desde Managua a San Carlos de más de 10 horas a tan solo 4 horas. Esta carretera, unida a las inversiones y la promoción de Río San Juan como destino turístico por la Ruta del Agua, ha posibilitado el crecimiento del turismo a tasas más de 10 veces superiores a las propuestas en el marco lógico.

Después del diseño y ya en la fase de implementación hizo presencia ProPemce, proyecto de la cooperación internacional que trabaja en Río San Juan en el fortalecimiento de la pequeña empresa turística a través del desarrollo de cadenas de valor, y se encuentra aun apoyando al sector turismo, coordinándose con INTUR y la organización del sector empresarial turístico CANTUR.

4.2.4. Principales hallazgos

4.2.4.1. Eficacia

- El programa contribuyó a incrementar el valor y uso de los recursos turísticos existentes en el territorio, el acceso a los mismos, así como establecer condiciones para el mercadeo de la Ruta del Agua como destino para el turismo internacional.
- Fortaleció al sector empresarial turístico con fondos de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, contribuyendo a la mejora de la calidad de la oferta de servicios, la consolidación de la gestión de destinos, recursos y productos turísticos de agentes públicos y privados. Además, promovió la actividad turística en el territorio convirtiéndola en una creciente fuente de trabajo.
- Se puede constatar que las actividades realizadas tuvieron efectos en la valoración de los turistas sobre la calidad de los servicios turísticos. En la encuesta realizada durante la evaluación preguntamos la valoración que los turistas le daban, en la escala del 1 al 5 (1 la valoración más baja, y 5 la más alta), en los temas de calidad de los hoteles, la gastronomía, la calidad de la atención, los servicios de tours, el transporte acuático, terrestre y aéreo.
 - Las tour operadoras locales fueron muy bien apreciadas, con la mayor valoración. El 84.3 % les dio la valoración más alta.
 - Le siguen en valoración alta el transporte acuático con 79.5 %
 - La calidad de la gastronomía alcanzó un 76.4 %
 - El transporte terrestre el 74.
 - La calidad de los hoteles alcanzó el 69.3 % en la calificación más alta
 - El transporte aéreo alcanzó el 51.2 %, pero de los que respondieron al respecto el 39.4 % no lo utilizó.
 - La calidad de la atención al turista tuvo la calificación más baja. Solamente el 6.3 % les dio la calificación más alta. La capacitación mejoró la atención a los clientes, aunque

según las opiniones de los empresarios turísticos y de los mismos turistas, aún falta mucho que hacer en esta área. Entre los argumento para explicar esta situación, el más mencionado es la exportación de la mano de obra calificada a Costa Rica, donde el sector turismo paga mejores salarios a sus trabajadores.

Tabla No. 8
Valoración de la oferta turística (1 el puntaje más bajo y 5 el más alto)

Actividades	Nota 3	Nota 4	Nota 5	NS/NR	Total
Calidad de los hoteles	3.9	26.0	69.3	0.8	100.0
Calidad de la gastronomía	1.6	22.0	76.4		100.0
Calidad de la atención	16.5	77.2	6.3		100.0
Calidad servicios de tours	0.8	15.0	84.3		100.0
Transporte acuático	0.8	18.9	79.5	0.8	100.0
Transporte terrestre	0.8	25.2	74.0		100.0
Transporte aéreo	0.8	8.7	51.2	39.4	100.0

FUENTE: Encuesta realizada en el marco de la evaluación final PAI PND 2012.

- Se lograron obtener efectos no previstos positivos, entre los que se pueden mencionar:
 - Las herramientas de trabajo que fortalecen la institucionalidad del INTUR, que se ve reflejado en el Sistema para la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), y fue realizado con la participación de los responsables de áreas: Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones, Unidad de Planeamiento y Programación.
 - Producto de este proceso se logró actualizar la matriz de planeamiento, que incorpora los siguientes aspectos: administración financiera, administración de bienes y servicios, control interno, control externo, organización administrativa, administración de personal y programación de actividades.
 - Se logró que las Alcaldías retomarán en los planes de desarrollo municipal el componente turístico.
 - Se logró la consolidación de la gestión local, por medio de la realización de cinco gabinetes de actores locales de turismo a nivel departamental.
 - Incidencia en la sensibilización de los actores en las diferentes temáticas conexas al turismo.
 - Se logró una mayor participación en el tema de turismo, lo que permitió que se realizaran sinergias entre los diferentes actores.
- El mérito que otorgan los empresarios turísticos a la mejoría de la calidad de los productos y servicios entregados es reconocido; ya que lo ven reflejado en sus ingresos y en la calidad de vida. En este punto es importante destacar, que en la zona se puede palpar el desarrollo turístico, pero se carece de mecanismos que permitan medir el aumento en los ingresos, en la mejora familiar, en la mejora municipal y departamental.

4.2.4.2. Eficiencia

El componente Ruta del Agua obtuvo una asignación total de U\$17,487,000.00, de los cuales se ejecutó el 99.6% (U\$17,425,257.04). El componente refleja un saldo positivo al cierre de U\$61,742.96, lo que no significa una sub ejecución, dado que hubo cumplimiento del 100% en

la mayoría de las actividades planificadas.

Tabla No.9
Ejecución Presupuestaria – Conglomerado Ruta del Agua

Componente/Subcomponente/Actividad	Presupuesto vigente	Total Ejecución	Diferencia
Infraestructura Turística	13,869,736.00	13,791,838.87	77,897.13
Programa de Desarrollo Empresarial Mipymes	1256,423.00	1270,921.40	-14,498.40
Promoción y Publicidad	891,437.00	861,348.59	30,088.41
Pre-inversión	601,864.00	601,864.28	-0.28
Fortalecimiento Institucional	216,216.00	222,379.05	-6,163.05
Mitigación Ambiental	110,000.00	109,889.12	110.88
Administración y Supervisión	541,324.00	567,015.73	-25,691.73
Total Conglomerado Ruta del Agua	17,487,000.00	17,425,257.04	61,742.96

FUENTE: Coejecutor, enero 2013.

El acceso, la distancia, los problemas climatológicos fueron las principales razones que dificultaron que las actividades implementadas por el componente se pudieran realizar a menor costo; repercutiendo también en que ningún proceso de adquisición se cumplieran en el tiempo contractual programado.

Hubo incremento en los costos de algunas obras, dada la ampliación del alcance de las mismas, lo que se consideró necesario para poder cumplir con su objetivo.

En este sentido, es importante el grado de coordinación entre los actores involucrados; que facilitaran el cumplimiento de las metas y la agilización de los procesos, de cara a optimizar los recursos:

- La coordinación entre la UCP y los coejecutores se considera fue débil, pudiendo ser mejorada con visitas de seguimiento y retroalimentación.
- La coordinación entre los coejecutores y los beneficiarios se considera alta, con visitas y reuniones de seguimiento periódicas.
- La relación entre la UCP y los beneficiarios se considera nula, un mayor involucramiento y acercamiento hubiese permitido que se contara con el conocimiento de las localidades y sus necesidades inmediatas, un mayor conocimiento de la realidad, lo que impactaría en mejorar la retroalimentación de los procesos implementados y por ende su agilización y/o mejora.

Los empresarios turísticos manifiestan que la intervención de la Ruta del Agua permitió dar un salto cualitativo y cuantitativo de la oferta turística; sobre todo por el apoyo mediante los procesos de capacitación y asistencia técnica ya que contribuyeron a mejorar significativamente la atención a los turistas, la gastronomía, es decir en la calidad del servicio.

También se reconoce la importancia de que la intervención tuviese un carácter integral, ya que combinó a lo interno de las empresas turísticas acciones de capacitación y asistencia técnica con el acceso a recursos financieros, permitiendo la realización de inversiones dirigidas a mejorar y ampliar los servicios turísticos. Y por a lo externo, se apoyo decididamente la infraestructura turística.

4.2.4.3. Sostenibilidad

Retomando el primer postulado de la competitividad que consiste en sostener y expandir la participación en los mercados internacionales y mejorar la calidad de vida de la población³²; se considera que la intervención integral realizada en la Ruta del Agua apostó a la sostenibilidad de los servicios turísticos mejorando la calidad de los mismos y promocionando el destino; lo que repercute positivamente en la entrada de turistas a la zona y por ende a mejorar la economía local.

Medidas para la sostenibilidad de acciones implementadas en el marco de la Ruta del Agua:

- Además a partir del programa, en los diferentes municipios se establecieron comisiones de calidad conformadas por los diferentes actores de la localidad, lo que ha permitido dar el seguimiento a las obras y acciones impulsadas.
- Las alcaldías municipales incorporaron el tema turístico en sus planes de desarrollo.
- Fortalecimiento institucional del INTUR y la adopción de herramientas técnicas.
- Para la sostenibilidad de las obras, en los puestos migratorios se hicieron convenios con Migración, Ministerio de Gobernación y el INTUR.
- Las Alcaldías son las encargadas de retomar los CIT, embarcaderos, muelles, andenes, pista de San Carlos y el Malecón.
- Empresa portuaria está a cargo de la sala de espera en San Carlos.
- La Empresa Administradora de Aeropuerto asume el mantenimiento de la pista, embarcadero y la terminal aérea de San Juan del Norte.
- Las obras de rescate histórico quedan a cargo del Instituto Nicaragüense de Cultura.
- Existe la propuesta de que el Fondo de Mejora Empresarial sea manejado a través de la modalidad de fideicomiso supervisado por el INTUR con acompañamiento del MHCP. Se prevé la incorporación de los departamentos de Rivas y Granada.
- El INTUR incorporará a su quehacer el tema de la promoción del destino, dando continuidad y seguimiento a todas las actividades vinculadas: vitrina virtual, carnaval, torneo de pesca, viajes de prensa, etc. Además, incorporan la continuación de los procesos de capacitación dirigida a los empresarios turísticos, lo cual será canalizado a través de la delegación departamental.

Será conveniente hacer énfasis en la evaluación de las campañas publicitarias y la medición del posicionamiento del destino, para definir lineamientos encaminados a garantizar el flujo de turistas.

4.2.5. Reflexiones y recomendaciones

Las intervenciones en el conglomerado de la Ruta del Agua, tienen el desafío de mantener la presión sobre el medio ambiente sin alterarlo negativamente.

La intervención en la Ruta del Agua que mejoró la calidad de la oferta turística, contribuye a explicar el incremento en el flujo de turistas a Río San Juan.

³² PND, páginas 59 y 60

La sostenibilidad de las acciones del proyecto requieren de la continuidad del apoyo a los empresarios turísticos, específicamente a la promoción del destino y el acceso a recursos financieros que permitan hacer las inversiones que el mercado demanda.

Acciones necesarias para consolidar el destino, identificadas por los empresarios turísticos:

- Dada la alta rotación de los colaboradores de los empresarios turísticos una vez fueron capacitados, se considera necesario impulsar una escuela de capacitación de servicios turísticos dirigidos a bachilleres, de forma que se garantice en el mercado local mano de obra calificada.
- Incorporar en las capacitaciones al sector transporte (boteros, buseros, taxistas, etc.) y al personal de migración, ya que se relacionan directamente con los turistas.
- Incidir en la promoción del turismo de origen internacional.
- Apoyo a tour operadores locales para mejorar su presencia en Managua.
- Mayor incidencia del destino en las ferias turísticas internacionales.

4.2.5.1. Resultados y su potencial atribución al componente

La causalidad del incremento de la llegada de turistas a RSJ se puede atribuir principalmente a la intervención de la Ruta del Agua, dado que tuvo un enfoque integral vinculando la inversión en la infraestructura turística, incorporación de acciones para la mejora de la oferta turística como capacitación, asistencia técnica, y muy importante el apoyo con recursos financieros encaminados a mejorar las condiciones de las empresas turísticas, lo cual ha incentivado a que otros empresarios inviertan en la mejora de sus locales con fuente propia; es decir que se ha logrado dinamizar el sector turismo. Además, el Programa incorporó acciones de promoción y comercialización, que si bien se consideran insuficientes, aportaron a la visibilización del destino y de la marca.

También positivo es el hecho de que las acciones emprendidas por el Programa nacieron del consenso del sector turismo, de las autoridades municipales, del Gobierno Central y de la población; por lo que se atribuye que soluciones planteadas en el contexto del proyecto contribuyeron significativamente a potenciar al sector turismo en RSJ en un 165 %.

Algunos factores fuera del programa que influyen en este incremento de turistas son, y que complementan las acciones del proyecto son: la construcción de la carretera que une a San Carlos con la carretera pavimentada Managua-El Rama; y, la estabilidad política en el país que contribuyeron a mejorar las relaciones entre el INTUR y los empresarios turísticos, condiciones que se considera fueron adecuadas a la ejecución del proyecto.

4.2.6. Lecciones aprendidas

La experiencia del conglomerado de turismo puso en evidencia que las inversiones en el departamento en infraestructura, en capacitación y asistencia técnica, y en la ampliación de las empresas turísticas, promovieron nuevas inversiones en atención a los turistas y un ambiente de mayor dinamismo económico en los municipios.

4.3. Componente café

4.3.1. Cumplimiento de metas

El subcomponente contribuyó al cumplimiento de la agenda y planes de su institución, así como al mandato del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional en su conjunto al mejorar y ampliar la red vial con énfasis en la interconexión de áreas productivas, mediante la rehabilitación de 141.53 kms. de caminos, aunque la meta original fue de tan solo 100.00 km.

- Tramo Cruz Sin Brazo-Siuce-Tauquil: longitud 20 kms, fue concluido en 100%, su estado es regular³³, hace falta un plan de mantenimiento. Costo por km de US\$ 30,061.88 y costo total US\$ 604, 243.76
- Tramo Caulatú-La Luz-Okonwás: longitud 14.22 kms, fue concluido en 100%, su estado es bueno³⁴, se le han hecho algunos mantenimientos. Costo por km US\$ 24,270.76 y costo total US\$ 351, 529.22
- Tramo Empalme Sto Domingo-Sn Antonio de Chachagua: longitud 19.20 kms, fue concluido en 100%, su estado es bueno, no se encontró material selecto, se introdujo un aditivo especial que funcionó. Se hicieron dos puentes. Los beneficiarios han hecho el mantenimiento. Costo por km US\$ 27,096.67 y costo total US\$ 520, 256.06
- Tramo Zona 5-El Bálsamo-Emp.Guanacastillo-El Varillal-El Carmen-El Naranjo-Susucayán: longitud 24.11 kms, fue concluido en 100%, su estado es entre regular y bueno, Zona 5-el Carmen le ha dado mantenimiento la Alcaldía de Sn Juan de Río Coco que ha funcionado. El Carmen-Susucayán perteneciente a El Jícaro no se le ha dado mantenimiento. Costo por km US\$ 38, 260. 38 y costo total US\$ 922, 457.81
- Tramo Casa de piedra-Sanmarkanda/Cerro Blanco/El Balcón: longitud 8.34 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno, recién construido, deben hacerse mantenimientos periódicos. Costo por km US\$ 37, 670.55 y costo total US\$ 314, 172.40
- Tramo San Antonio abajo/Empalme La Paciencia/San Antonio Arriba: longitud 5.45 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno, recién construido, deben hacerse mantenimientos periódicos. Costo por km US\$ 27, 067.92 y costo total US\$ 147, 520.19
- Tramo Camino Mata de Plátano-El Ayote-El Encino: longitud 6.14 kms, fue concluido en 100% su estado es bueno³⁵. Se requiere de alcantarillas de alivio (mayor relación entre las alcaldías y los cojecutores en el inicio de la negociación con los beneficiarios). Hacer instrumentos eficaces para el cumplimiento de los compromisos. Costo por km US\$ 55, 143.05 y costo total US\$ 338,578.31
- Tramo El Jocote-El Ciprés-La Garnacha: longitud 5.48 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. Recién construido, se requiere mayor cantidad de huellas de rodamiento, reparación de un puente. Costo por km US\$ 51, 355.22 y costo total US\$ 281, 426.60

³³ Camino en regular estado para transitar. Con baches grandes o pegaderos puntuales, cunetas azolvadas e insuficientes en número, alcantarillas con suciedad e insuficientes en número, falta de desfuegos auxiliares y algunos vados.

³⁴ Camino en buen estado para transitar. Con pocos y pequeños baches, cunetas limpias pero insuficientes en número, alcantarillas completas y limpias o insuficientes en número.

³⁵ Camino recién construido o en magnífico estado. Sin baches, cunetas completas y limpias, alcantarillas completas y limpias.

- Tramo Camino El Encino-Zapotillo-Higuito: longitud 7.03 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. Recién construido, se requieren de alcantarillas de alivio. Costo por km US\$ 37, 904.98 y costo total US\$ 266, 471.98
- Tramo Empalme Pinares-Carbonal abajo-El Naranjo: longitud 8.43 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. La población y la alcaldía le han dado mantenimiento periódico, se construyeron dos puentes. Costo por km US\$ 43, 192.11 y costo total US\$ 364, 109.48
- Tramo Pericón-Namaslí-Altagracia: longitud 7.09 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. Recién construido, requiere un puente. Costo por km US\$ 37, 055.23 y costo total US\$ 262, 721.60
- Tramo Sn Jerónimo-La Lima-Apagüique: longitud 15.74 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. Está recién construido. Costo por km US\$ 21, 760.82 y costo total US\$ 342, 515.33
- Tramo Las Sabanas-Chachagua-El encino-Zapote-Higuito: longitud 5.66 kms, fue concluido en 100%, su estado es muy bueno. Recién construido, con la mitad del presupuesto, el camino se construyó pero no con la calidad idónea (falta de alcantarillas, vados, cunetas). Se metieron huellas de rodamiento. Costo por km US\$ 35, 887.94 y costo total US\$ 203, 125.75

4.3.1.1. Subcomponente intervenciones de apoyo productivo

- Construcción de infraestructura para Centro de Acopio (acopio, tostaduría y laboratorio) de Café UCA SJRC, cumplido 100% y elaborado con uniones de cooperativas (UCA). Proyecto complementario al PRPR: inversión en fincas, planificación de fincas, mejoramiento de calidad, mercadeo, equipamiento del centro de acopio. Participación con 50% de la inversión por parte de la cooperativa. Monto de la inversión US\$ 90, 010.57
- Construcción de infraestructura para Centro de Acopio (acopio, tostaduría y laboratorio) de Café UGAQ³⁶ (230 café y 170 de granos básicos), cumplido 100% y Elaborado con uniones de cooperativas (UGAQ). Complementariedad de los fondos PRPR con los caminos Caulatú-El Zúngano. Monto de la inversión US\$ 46, 286.11

4.3.1.2. Subcomponente estudios de preinversión

- Estudio diseño y factibilidad Tramo Zona Cinco - El Bálsamo - Emp Guanacastillo - El Varillal - El Carmen - El Naranjo - Susucayán, realizado 100%. Costo US\$ 39, 589.90
- Estudio diseño y factibilidad Tramo Casa de piedra - Sanmarkanda/Cerro Blanco/El Balcón, realizado 100%. Costo US\$ 11, 838.59
- Estudio diseño y factibilidad Tramo San Antonio abajo/Empalme La Paciencia/San Antonio Arriba, realizado 100%. Costo US\$ 11, 819.50
- Estudio diseño y factibilidad Tramo El Jocote - El Ciprés - La Garnacha, realizado 100%. Costo US\$ 11, 291.60
- Estudio diseño y factibilidad Tramo Camino Mata de Plátano - El Ayote - El Encino, realizado 100%. Costo US\$ 12, 348.35
- Estudio diseño y factibilidad Tramo Pericón - Namasli - Altagracia, realizado 100%. Costo US\$ 12, 542.61

³⁶ Unión de agricultores y ganaderos de Quilalí

- Estudio diseño y factibilidad Tramo San Jerónimo - La Lima Apague, realizado 100%. Costo US\$ 14, 337.39
- Estudio diseño y factibilidad Tramo Las Sabanas - Chiguagua - El Encino - Zapote Higuito, realizado 100%. Costo US\$ 8, 960.01
- Estudio diseño y factibilidad Tramo empalme Pinares - Carbonal abajo - El Naranjo, realizado 100%. Costo US\$ 15, 139.43
- Estudio diseño y factibilidad Tramo Camino - El Encino - Zapotillo - Higuito, realizado 100%. Costo US\$ 11, 089.30

4.3.2. Impacto

La matriz de marco lógico establecía como indicador de propósito, un aumento de 5% en la producción/exportaciones de café al finalizar el programa. Además, establecía a nivel de componente un incremento en la productividad del 70%.

Para la obtención de los indicadores del componente, se desarrolló un levantamiento de campo en los principales tramos de caminos rehabilitados de las zonas de influencia del componente pertenecientes a los municipios de Madriz y Nueva Segovia.

La producción en la zona de influencia del proyecto aumentó de 69,192.59 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2005-2006 a 90,152.67 quintales-oro durante el ciclo agrícola 2011-2012, lo que representó un aumento de 30.3%. En tanto que las exportaciones se incrementaron en 29.5% al pasar de 62,565.44 a 81,006.28 quintales-oro en el mismo período de referencia.

De acuerdo con el Informe Anual 2011 del Banco Central de Nicaragua³⁷, la producción nacional pasó de 2,100,000 a 2,156,400 quintales oro, es decir, aumentó 2.7%; en tanto que las exportaciones lo hicieron en 4.8% al pasar de 1,889,500 a 1,979,800³⁸ quintales-oro.

Con respecto a la productividad, esta se incrementó en 24.4% al pasar de 5.12 a 6.37 quintales-oro por manzana. Este mismo indicador, a nivel nacional, incrementó únicamente en 8.3% al pasar de 11.5 a 12.5 quintales-oro por manzana.

Como puede observarse, en la producción y exportaciones se superó el 5% planteado como meta. No obstante, en la productividad si bien existió aumento, no llegó ni a la mitad de la meta propuesta de 70%. Es importante destacar que la zona de influencia del subcomponente tiene aún la mitad de la tasa de productividad del nivel nacional.

4.3.3. Relevancia

El proceso de identificación de los productos contenidos en este componente fue el siguiente:

- Los beneficiarios, especialmente productores y comunitarios, acudieron a la alcaldía de su municipio para hacer petición de que le construyeran caminos para sacar la producción de café, mejorar la calidad de sus productos (reducción pérdidas por tiempos de viaje); y acceder a insumos, servicios básicos, financiamiento productivo y programas sociales.

³⁷ http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/index.html?&val=2

³⁸ Esta cifra es una proyección de elaboración propia basada en la evolución de los años 2009-2011.

- Las alcaldías de acudieron a la delegación de Las Segovias del IDR para ser incluidos en el programa.
- La delegación de Las Segovias y el nivel central del IDR seleccionaron los tramos en base a visitas de campo para la validación *in situ* de ciertos criterios de trabajo preestablecidos.
- La delegación en Las Segovias y el nivel central del IDR seleccionaron los tramos en base a visitas de campo para la validación *in situ* de los criterios de trabajo preestablecidos: estar asociados a proyectos productivos, conformar parte de un circuito de caminos, y no ser apertura de nuevos caminos.
- La delegación en Las Segovias del IDR incorporó a su Plan de Operación Anual (POA) la realización de un estudio de factibilidad por cada tramo propuesto.
- Una vez obtenidos los resultados del estudio y resultar factible la construcción de los tramos, fue incorporado para su ejecución en el PAI-PND.

Al formularse el componente, el principal problema era la falta de caminos o su pésimo estado. Los productores entrevistados en los ejercicios de reflexión grupal, durante el proceso de la evaluación final, expresaron que en ese momento lo más necesario para sacar la producción de café y reducir las pérdidas post-cosecha era la rehabilitación de caminos rurales existentes. Desde este punto de vista, la ejecución de los caminos por el componente fue relevante, al ser coherente y pertinente a las necesidades de los productores.

Otro grupo de problemas identificados en el documento “Informe del Proyecto” del Programa de Apoyo para la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (NI-L1005), antes de iniciarse la ejecución del componente fueron: baja productividad, baja inocuidad y calidad de los productos, y altos costos de producción.

Los beneficiarios, por lo general, estuvieron de acuerdo con las actividades de este componente

4.3.4. Principales hallazgos

4.3.4.1. Eficacia

- Mediante los caminos se benefició a 1731 productores³⁹ que tienen sus explotaciones agropecuarias en el área de influencia de los tramos trabajados en los municipios de El Júcaro, Quilalí, Jalapa, Dipilto, Macuelizo, Murra, Las Sabanas, Telpaneca, San Juan de Río Coco.
- Las obras realizadas contemplaron la mitigación ambiental: muros de retención (gaviones), disipadores de energía, y cercas vivas.
- Nunca se estableció el fondo vial de mantenimiento, ni fue planteado el mecanismo de cómo iba a ser conformado y operado. Pese a que las alcaldías se comprometieron, mediante algunos convenios, a destinar dentro de su presupuesto anual un fondo orientado al mantenimiento rutinario y periódico de los caminos rehabilitados.
- Los resultados positivos inmediatos en los beneficiarios de los bienes y servicios entregados por el componente fueron: mejora de la conectividad al incorporarse nuevos

³⁹ Bases de datos del CENAGRO 2011. INIDE. Nicaragua. 2012.

caminos terciarios rehabilitados y facilitar el comercio a través de la reducción de costos y tiempos ocupados en viajes; plusvalía de las propiedades.⁴⁰

- Hubo resultados positivos no previstos: introducción de electrificación pública y privada; introducción de rutas de transporte colectivo; mejora de la conectividad de la zona para el comercio, mejores condiciones para la reparación de instalaciones de salud y escuelas; y más fácil acceso a brigadas del MINSA, INAFOR, MAGFOR. También en las fincas se ha facilitado la posibilidad de introducir más fácilmente insumos para la producción.
- En términos generales, los beneficiarios. Algunos han rechazado que se hagan en las pendientes desagües de alivio que pasan por las parcelas, otros no cumplieron con el suministro de material selecto. Otros, por su parte, quieren que los tramos de los caminos sean prolongados para conectarlos con otros y formar un solo circuito. Muchos de ellos se mostraron dispuestos a participar y financiar las tareas de mantenimiento preventivo.

4.3.4.2. Eficiencia

- Hubo atrasos en la ejecución de las obras debido a: falta de bancos de materiales; pobre estimación de la influencia de la lluvia en la construcción de los caminos, ya que con el cambio climático es difícil tener un estimado real de las precipitaciones; e incumplimiento del tiempo programado en los procesos de adquisición: no objeción de los pliegos de base por constantes cambios de criterio exigidos en los pliegos de base por parte del BID y lentitud en el proceso de elaboración de los contratos porque se realizaron como escritura pública, lo que conlleva varias etapas en su confección.
- Los costos reales superaron a los costos estimados porque en los estudios de preinversión no contemplaron algunas obras necesarias debido a que en la formulación se tenía restringido el costo por km. de camino rehabilitado; el precio del combustible se incrementó; y el agotamiento de los bancos de materiales de los productores beneficiarios supuestos a proveer insumos al proyecto.
- Los tiempos de ejecución pudieron haber sido menores pero con un mayor costo, ya que hubiera implicado meter mayor cantidad de recursos: equipo y mano de obra, para sortear los atrasos producidos por la afectación climática, el no cumplimiento de los acuerdos de provisión de materiales por parte de los productores, la exigencia de algunos productores de no afectar sus parcelas con desagües de alivio, la presencia de mayor fiscalización, etc.
- Hubo un alto grado de coordinación entre coejecutores (UEP) y beneficiarios, sobre todo en términos operativos. Entre los coejecutores y la UCP hubo una diferencia de visiones acerca de cómo deberían funcionar las instancias administrativas de la coejecución. Para el IDR pudo haber sido mejor si la estructura de la UCP hubiese sido incorporada en su estructura para producir una mayor comprensión y apoyo al esquema de institucionalización de la ejecución de los proyectos. También hubo un distanciamiento de la UCP con los coejecutores en el tema de la gestión de fondos de crédito presupuestario.
- La supervisión de las obras fue externa. La unidad coejecutora (IDR) la supervisó e incluyó el control de la calidad (laboratorio de suelo externo). Se pudo haber mejorado a un mayor costo mediante la contratación de gente más calificada para el trabajo de fiscal de obras.

⁴⁰ No se pudo estimar si hubo algún incremento del nivel de empleo en la zona de influencia de los caminos rehabilitados.

- El seguimiento a la delegación del IDR en Las Segovias para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades se realizó mediante visitas semanales de campo e informes mensuales de avance.
- El seguimiento de la UCP a la oficina coejecutora para el control y retroalimentación de la ejecución de actividades se realizó mediante un monitoreo documental y reportes semestrales entregados siempre a tiempo. Faltaron visitas de campo de manera frecuente.
- El personal de la oficina coejecutora estuvo disponible el 100% para las actividades del componente, pero en los tiempos de holgura que permitía la ejecución, apoyó otras actividades complementarias de la delegación del IDR en la zona de trabajo del componente, debido a la visión más institucional de la ejecución de proyectos.
- Las relaciones humanas entre el personal de la UCP y personal permanente del coejecutor (UEP) fue de mutua colaboración. Los problemas suscitados no fueron de relaciones humanas sino de visiones y niveles de exigencia diferentes: para el personal del IDR (coejecutor), el componente del Programa era una obligación más a cumplir dentro de su POA; en cambio para el personal de la UCP ese mismo personal debía trabajar para el Programa el 100% de su tiempo. En el fondo lo que se produjo fue una interpretación diferente de los que es un proyecto (componente del Programa) ejecutado de forma institucionalizada.

Los supuestos planteados en la etapa de diseño no se cumplieron: adecuado nivel de recursos financieros para mantenimiento vial, ya que no se constituyó ningún fondo; implementados dos proyectos pre-identificados en la lista indicativa, ya que dichos proyectos ya estaban realizados cuando se inició el Programa; demanda suficiente de “proyectos factibles” para utilizar los fondos disponibles no se dio.

4.3.5. Reflexiones y recomendaciones

(En este acápite se hace un planteamiento específico solamente para consideraciones especiales que no están planteadas en el acápite homólogo del componente carne/lácteos).

4.3.5.1. Resultados y su potencial atribución al componente

Intervenir en caminos, es una condición necesaria pero no suficiente para el incremento en la productividad, ya que es un concepto de dimensión multifactorial influido por factores exógenos y endógenos. Entre los exógenos pueden enumerarse la oferta de recursos financieros, costos de los insumos y los servicios (incluyendo transporte), asociatividad, información de mercados, sustitutos, entre otros; y entre los endógenos: áreas cultivadas, áreas en producción, equipo e infraestructura, escala de producción, características organizativas, capitalización, tecnología productiva y endeudamiento, barreras de entrada al sector productivo, entre otras. Los factores anteriores quedan fuera del alcance de esta consultoría⁴¹ por lo que se recomienda la realización de estudios específicos de casos, tanto de productores primarios individuales que fueron atendidos por programas complementarios de asistencia en finca, como de los productores asociados en acopios para la comercialización, quienes demostraron la dinámica

⁴¹ He allí la justificación de tomar, en este trabajo y para el caso de los componentes 1 y 3, el cociente de la producción entre las áreas sembradas como una medida parcial de productividad, ante una carencia de línea de base. Idealmente, si se hubiese dado seguimiento a nivel de finca, podrían haberse estimado funciones de producción que recogieran dichos aspectos.

suficiente para participar con capital propio en el financiamiento parcial de las inversiones de infraestructura de procesamiento, almacenamiento y transporte; tratando de explorar la diferencia de resultados, si los hay, en ambos tipos de intervención.

Probablemente, una parte de los aumentos de la producción que se dieron en café puedan ser atribuibles a la facilitación de comercio que proporcionan los caminos rehabilitados⁴². Si bien, la productividad en la zona de influencia del componente tuvo un incremento de 24.4%, estas tasas representan la mitad de las nacionales. Estos resultados nos están indicando que a nivel de manejo en finca, si hubo algún cambio introducido, aún no rinde sus frutos por lo que se requiere intervenciones dirigidas hacia el mejoramiento de las prácticas culturales.

Se recomienda, la realización de una evaluación económica *ex post*, para profundizar en los cambios atribuibles al proyecto y a factores ajenos al mismo.

5. CONSIDERACIONES FINALES

De acuerdo al PND⁴³, la competitividad del país está en función del entorno internacional, la eficiencia micro-económica de las empresas, las políticas gubernamentales para promover el crecimiento económico y del desempeño de los territorios para atraer nuevas inversiones que generan empleos, coadyuvan al crecimiento económico local y la capacidad de los territorios para generar cambio sustantivos en las condiciones de vida de la población. Teniendo en consideración dicha aseveración, planteamos los siguientes comentarios de orden general:

- **Observaciones al marco lógico del Programa:**

Los indicadores de objetivos no se consensuaron con los participantes; además, algunos no fueron bien definidos porque no se refieren a lo que realmente se pretendía conseguir con el Programa, en especial los de aumento de la productividad y la competitividad, ya que estas no pueden ser entregadas por ningún proyecto.

Aunque en el documento “Informe del Proyecto” del Programa de Apoyo para la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo (NI-L1005) se estableció que dos de los componentes: carne/lácteos y café, tenían también por objeto mejorar los niveles producción, productividad y comercialización de la actividad pecuaria, en el marco lógico del Programa no se esbozó la realización de actividades para mejorar la relación tecnológica insumo-producto, así como la calidad, para poder incidir en la productividad e inocuidad de los productos.

- **Complejidad del programa y aspectos operativos:**

El hecho de que se incluyera en un solo programa tres componentes dirigidos a conglomerados de diferentes sectores: uno al sector turismo y dos al sector agropecuario fue un reto tremendo, ya que al involucrar diversas instituciones, diversos y dispersos territorios, dos tipos de gobiernos con diferentes enfoques y prioridades: uno en la formulación y otro en la ejecución, tipos de intervención diferentes y un esquema institucionalizado de gerencia, hicieron de este

⁴² Con el camino, además de sacar a tiempo la producción y reducir costos por viajes, facilita potencialmente el acceso a insumos y se hace más atractivo al financiamiento productivo.

⁴³ Página 60

Programa algo complejo de administrar y ejecutar, teniendo que buscar nuevos esquemas administrativos.

Al inicio, una instancia ejecutora (Unidad Coordinadora de Programa- UCP), que no se relacionaba directamente con las actividades sectoriales, se convirtió de hecho en la encargada del Gobierno para los asuntos de competitividad y cuyo jefe era una comisión presidencial para la competitividad en donde participaban varios ministros y la coordinaba el de Hacienda y Crédito Público. Esto hizo poco viable la ejecución de las actividades por parte de la UCP y fue necesario sustentar el mayor peso del trabajo en las unidades ejecutoras del Programa (UEP), operando de forma institucionalizada en los entes gubernamentales afines a los sectores donde se debía dar la intervención: Instituto de Desarrollo Rural (IDR) e Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR). Ello creó cierta tensión, lógica y normal en este tipo de configuración gerencial, porque las prioridades institucionales no siempre coincidieron y porque los procesos de adquisición y contratación tuvieron que caminar al ritmo de las instituciones y no al que era requerido por las actividades del proyecto. Esta problemática lleva a preguntarse si no sería mejor formular próximos programas (conjuntos de proyectos) para mejorar la competitividad orientados a un solo sector.

Por otra parte, cuando se hicieron actividades conjuntas de los componentes, muchas veces se volvieron ineficientes porque un sector tenía que participar en discusiones y decisiones donde no tenían ninguna relación funcional, ocasionando ineficiencias en el uso del tiempo.

- Aspectos relacionados con el proceso de las adquisiciones:

Los procesos de adquisiciones fueron verificados mediante la validación de expedientes en costos y tiempos, concluyendo que se realizaron con transparencia reflejada en la responsabilidad de la rendición de cuentas, en el buen uso de los recursos y apego a las normas y procedimientos, y la uniformidad del marco jurídico, reglamentario y financiero de las instituciones coejecutoras. No se identificaron deficiencias significativas que impidieran el alcance de los objetivos de acuerdo a la programación general.

- Presupuesto inicial vrs. ejecución final

El presupuesto pactado en el contrato fue U\$40,342,000.00; distribuidos de la siguiente manera: componente 1: Apoyo a conglomerado carnes y lácteos 16.5%; componente 2: Apoyo a conglomerado turístico 36.5%; componente 3: Apoyo a conglomerado de café 36.5%; administración y supervisión 3.1%; y otros (imprevistos, auditoría, intereses y comisiones de crédito) 7.4%.

El presupuesto final se distribuyó de la siguiente manera: componente 1: Apoyo a conglomerado carnes y lácteos 11.7%; componente 2: Apoyo a conglomerado turístico 47.0%; componente 3: Apoyo a conglomerado de café 32.1%; administración y supervisión 5.8%; y otros (imprevistos, auditoría, intereses y comisiones de crédito) 3.4%.

Tabla No.10
Desglose: presupuesto inicial 2006-ejecución final 2012

	2006		2012	
Componente carne y lácteos	US\$ 6656,430.00	16.5%	US\$ 5315,277.52	11.7%
Componente ruta del agua	US\$ 14724,830.00	36.5%	US\$ 21351,969.52	47.0%
Componente café	US\$ 14724,830.00	36.5%	US\$ 14582,940.88	32.1%
Admon y supervisión	US\$ 1250,602.00	3.1%	US\$ 2634,923.90	5.8%
Otros	US\$ 2985,308.00	7.4%	US\$ 1544,610.56	3.4%
Total	US\$ 40342,000.00	100%	US\$ 45429,722.38	100%

Al final del programa, el presupuesto ejecutado fue U\$45429,722.38; 13% más de los presupuestado debido a un incremento de la contrapartida local

Tabla No.11
Presupuesto global inicial 2006- ejecución final 2012

	2006		2012	
Aporte BID	US\$ 40100,000.00	99.4%	US\$ 40048,970.11	88.2%
Contrapartida local	US\$ 242,000.00	0.6%	US\$ 5380,752.27	11.8%
Total	US\$ 40342,000.00	100.0%	US\$ 45429,722.38	100.0%

A nivel de componente se tuvieron los siguientes resultados:

Componente de carne y lácteos: el monto de la asignación con respecto al total disminuyó en 4.8 puntos porcentuales que se explican en: un aumento de 4.1 puntos porcentuales en inversiones en infraestructura productiva, una disminución de 8.2 puntos porcentuales en otras inversiones y una reducción en los componentes de preinversión y mitigación ambiental de 0.4 puntos porcentuales cada una. Si no se hubiera disminuido de porcentaje, bien se pudieron haber rehabilitado los caminos de forma más completa.

Tabla No.12
Carne y lácteos. Desglose: presupuesto inicial 2006-ejecución final 2012

Carne y lácteos	2006		2012		Δ% 2006-2012
Intervenciones en infraestructura productiva	US\$ 2970,000.00	7.4%	US\$ 5218,596.42	11.5%	4.1%
Otras intervenciones	US\$ 3290,000.00	8.2%	-	0.0%	-8.2%
Preinversión	US\$ 225,000.00	0.6%	US\$ 78,476.31	0.2%	-0.4%
Mitigación ambiental y social	US\$ 165,000.00	0.4%	-	0.0%	-0.4%
Total presupuesto componente	US\$ 6650,000.00	16.5%	US\$ 5297,072.73	11.7%	-4.8%
Total presupuesto programa	US\$ 40342,000.00	100%	US\$ 45429,722.38	100%	

Componente de ruta del agua: la asignación presupuestaria de este componente con respecto al total, se vio incrementada en 10.5 puntos porcentuales que se explican en: un aumento de 17 puntos porcentuales en obras encaminadas a mejorar la infraestructura turística, un aumento de un punto porcentual en preinversión; no obstante, el crecimiento en los rubros anteriores se amortiguó con una disminución en los siguientes rubros: apoyo al desarrollo de la micro y pequeña empresa, promoción y comercialización, fortalecimiento institucional y mitigación ambiental y social en 5, 1.6, 0.4 y 0.5 puntos porcentuales respectivamente. Las cifras alcanzadas muestran cierto desbalance relativo en contra de las PYMES turísticas.

Tabla No.13
Ruta del agua. Desglose: presupuesto inicial 2006-ejecución final 2012

Ruta del agua	2006		2012		Δ% 2006-2012
Mejora en infraestructura turística	US\$ 9350,000.00	23.2%	US\$ 18254,033.33	40.2%	17.0%
Apoyo al desarrollo de la micro y pequeña empresa	US\$ 3150,000.00	7.8%	US\$ 1282,987.39	2.8%	-5.0%
Promoción y comercialización	US\$ 1400,000.00	3.5%	US\$ 865,947.29	1.9%	-1.6%
Preinversión	US\$ 150,000.00	0.4%	US\$ 603,885.07	1.3%	1.0%
Fortalecimiento institucional INTUR	US\$ 370,000.00	0.9%	US\$ 214,128.04	0.5%	-0.4%
Mitigación ambiental y social	US\$ 300,000.00	0.7%	US\$ 110,258.08	0.2%	-0.5%
Total presupuesto componente	US\$ 14720,000.00	36.5%	US\$ 21331,239.20	47.0%	10.5%
Total presupuesto programa	US\$ 40342,000.00	100%	US\$ 45429,722.38	100%	

Componente de café: en este componente se redujo en 4.5 puntos porcentuales su asignación presupuestaria con respecto al total. Dentro de este componente, el rubro que presentó una

drástica reducción fue el de intervenciones en infraestructura productiva en una cuantía de 19.9 puntos porcentuales. Los otros rubros también mostraron una reducción, carreteras en 5.7 puntos porcentuales, rehabilitación de caminos rurales en 5.5 puntos porcentuales, otras intervenciones en 2.7 puntos porcentuales y mitigación ambiental en 1.8 puntos porcentuales; el componente de preinversión no tuvo variaciones en cuanto a su participación en la asignación presupuestaria. Nuevamente se muestra que bien pudo dedicarse mayor inversión a dejar más completas las rehabilitaciones de camino (más cunetas y alcantarillas necesarias).

Tabla No.14
Café. Desglose: presupuesto inicial 2006-ejecución final 2012

Café	2006		2012		Δ% 2006-2012
Intervenciones en infraestructura productiva	US\$ 12565,000.00	31.1%	US\$ 5098,578.15	11.2%	-19.9%
Carreteras	US\$ 10330,000.00	25.6%	US\$ 9054,059.58	19.9%	-5.7%
Rehabilitación de caminos rurales	US\$ 2235,000.00	5.5%	-	0.0%	-5.5%
Otras intervenciones	US\$ 1325,000.00	3.3%	US\$ 285,470.07	0.6%	-2.7%
Preinversión	US\$ 115,000.00	0.3%	US\$ 122,219.64	0.3%	0.0%
Mitigación ambiental y social	US\$ 725,000.00	1.8%	-	0.0%	-1.8%
Total presupuesto componente	US\$ 14730,000.00	36.5%	US\$ 14560,327.44	32.1%	-4.5%
Total presupuesto programa	US\$ 40342,000.00	100.0%	US\$ 45429,722.38	100.0%	

Otro aspecto fundamental para el análisis del presupuesto es lo destinado a gastos de administración y supervisión. La asignación presupuestaria se incrementó en 2.7 puntos porcentuales, que se sustenta en un aumento de un punto porcentual en el monto de la asignación presupuestaria con respecto al total al rubro de administración de la unidad ejecutora de INTUR, lo cual es consistente a su vez con el aumento en las obras de mejora de infraestructura turística tal como se mencionó anteriormente. La coordinación de la UCP y la administración de la unidad ejecutora del IDR aumentaron en la misma proporción, 0.9 puntos porcentuales. Por otra parte, hubo una reducción de 0.1 puntos porcentuales al monto asignado a auditoría operativa, seguimiento y evaluación.

- Pobres resultados competitivos

El hecho de que lo planeado en uno de los componentes agropecuarios aparentemente ya no era necesario porque en la práctica esas actividades relacionadas con instancias intermedias de la comercialización en la cadena lechera ya habían sido realizadas por otros proyectos complementarios que operaban con anterioridad en la zona, condujo a una concentración de actividades en la rehabilitación de caminos y perder el norte de activar dispositivos para fomentar la mejoría de la calidad y la productividad, como una vía para la mejora de la competitividad.

Al mismo tiempo, pareciera ser que lo realizado por los proyectos complementarios del Gobierno y las ONG que operaron en el sector agropecuario dedicando recursos a las actividades propias para el mejoramiento tecnológico y de calidad de las unidades productivas no produjeron los frutos esperados, criterio que se desprende del análisis de la pobre evolución de la productividad real de la relación insumo-producto y no de la originada en la ampliación extensiva de las actividades; tal como se reflexionó en los componentes de carne/lácteos y café. Sin embargo, para profundizar en el análisis de los hechos encontrados y aquí reportados, sería conveniente la realización de casos de estudios y una evaluación económica *ex post*, sobre todo si se considera la dimensión del impacto del proyecto a nivel nacional que anda por el orden de las seis milésimas en los rubros carne, lácteos y café. Lo mismo podría estar sucediendo con el componente Ruta del Agua.

ANEXOS

Anexo 01: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente carne/lácteos

Nota metodológica:

Estimación del indicador de propósito del conglomerado carne/lácteos Proyección del hato ganadero en la zona de influencia del componente.

La metodología que se empleó para proyectar el hato ganadero en la zona de influencia del componente, que a su vez sirvió para determinar la cantidad de producción láctea y cárnica, fue basada en el trabajo de William Schaefer-Kehnert⁴⁴.

Los cálculos se efectuaron sobre la base de los siguientes coeficientes técnicos relevantes para la zona, recopilados en cinco unidades productivas⁴⁵ con un hato mayor a 20 cabezas:

COEFICIENTES TÉCNICOS			
Mortalidad de adultos	3%	Natalidad	67%
Descarte de vacas	10%	Transferencia a novillos	95%
Descarte de vaquillas	10%	Transferencia a toretes	5%
Relacion toro/vaca	4%	Mortalidad de terneros	10%
Descarte de toros	20%	Ventas de novillos 1-2	10%
Descarte de toretes	10%	Ventas de novillos > 2 años	87%

Se tomó como condición inicial, la información suministrada por CENAGRO 2001 para proyectar el hato al año 2006. La información del CENAGRO 2011 se proyectó al año 2012 (los cálculos se desarrollaron a partir de las fórmulas recursivas que se detallan a continuación).

- **Toros**

Existencias de apertura del año = Existencias de cierre del año anterior

Existencias de cierre del año anterior = Existencias de apertura del año anterior - Muertes del año - Descartes del año + Transferencias de toretes de 1-2 años del período – Ventas del año
--

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Descartes = Existencias de apertura * Descarte⁴⁶ de toros

- **Toretos de 1-2 años**

Existencias de apertura del año = Transferencia de terneros del año anterior a toretes de 1-2 años

Transferencia de terneros del año anterior a toretes de 1-2 años = Existencias de apertura del año anterior - Muertes del año - Descartes del año - Ventas del año + Compras del año.

⁴⁴ Schaefer-Kehnert, W. Ejercicio sobre proyección del hato-finca ganadera de Tanzania. Instituto de Desarrollo Económico. Banco Internacional Reconstrucción y Fomento. 1982.

⁴⁵ Las unidades productivas fueron: Lucas Evangelista Soza Lumbí, de Matiguás; Armando César Zeledón Orozco y José Franklin García Gutiérrez, de Río Blanco; y Ernesto López y Pedro Reynaldo Hernández Jarquín, ambos de Muy Muy.

⁴⁶ Concepto de descarte: cantidad de animales no aptos para la producción.

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Descartes = Existencias de apertura * Descarte de toretes

- Vacas de reproducción

Existencias de apertura del año = Existencias de cierre del año anterior

Existencias de cierre del año anterior = Existencias de apertura del año anterior - Muertes del año - Descartes del año + Transferencias de vaquillas mayores a 3 años + Compras del año - Ventas del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Descartes = Existencias de apertura * Descarte de vacas

- Terneras

Nacimientos del año = Tasa de natalidad/2 * Existencias de apertura del año de vacas de reproducción

Muertes = Tasa de mortalidad de terneros * Nacimientos

Existencias de cierre del año = Nacimientos al año - Muertes al año

- Vaquillas 1-2 años

Existencias de apertura del año siguiente = Existencias de terneras al cierre del año anterior

Existencias de terneras al cierre del año anterior = Existencias de terneras a la apertura del año anterior - Muertes del año - Descartes del año - Ventas del año - Extracción del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

- Vaquillas 2-3 años

Existencias de apertura del año = Existencias de cierre (vaquillas 1-2 años) del año anterior

Existencias de cierre (vaquillas 1-2 años) del año = Existencias de apertura del año - Muertes del año - Descartes del año - Ventas del año + Compras del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Descartes = Existencias de apertura * Descarte de vaquillas

- Vaquillas > 3 años

Existencias de apertura del año = Existencias de cierre (vaquillas 2-3 años) del año

Existencias de cierre (vaquillas 2-3 años) del año = Existencias de apertura del año - Muertes del año - Descartes del año - Ventas del año + Compras del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Descartes = Existencias de apertura * Descarte de vaquillas

- Terneros

Nacimientos del año siguiente = Tasa de natalidad/2 * Existencias de apertura del año de vacas de reproducción

Muertes = Tasa de mortalidad de terneros * Nacimientos

Existencias de cierre del año siguiente = Nacimientos al año - Muertes al año - Transferencia a toretes 1- 2 años al año - Ventas al año

- Novillos de 1-2 años

Existencias de apertura del año siguiente = Existencias de cierre (terneros) del año anterior

Existencias de cierre del año = Existencias de apertura del año - Muertes del año - Ventas del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Ventas = Existencias de apertura * % Ventas de novillos 1-2 años

- Novillos de 2-3 años

Existencias de apertura del año siguiente = Existencias de cierre (novillos de 1-2 años) del año anterior

$$\text{Existencias de cierre del año} = \text{Existencias de apertura del año} - \text{Muertes del año} - \text{Ventas del año}$$

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Ventas = Existencias de apertura * % Ventas de novillos > 2 años

- Novillos mayores de 3 años

$$\text{Existencias de apertura del año siguiente} = \text{Existencias de cierre (novillos de 2-3 años) del año anterior} + \text{Existencias de cierre (novillos mayores de 3 años) del año anterior}$$

Existencias de cierre del año = Existencias de apertura del año - Muertes del año - Ventas del año

Muertes = Existencias de apertura * Mortalidad de adultos

Ventas = Existencias de apertura * % Ventas de novillos > 2 años

Cálculo de la producción láctea

La producción láctea (en cualquier período) estará determinada entonces por el número de vacas paridas; es decir el volumen de producción láctea en cualquier período, está dado por:

$$\text{Producción láctea} = \text{Número de vacas paridas} * \text{Producción por vaca por día} * \text{Número de días en ordeño}$$

La producción láctea (en cualquier período dado) tiene dos usos o destinos económicos, el consumo interno y las exportaciones, que se aproximarán en este trabajo mediante las exportaciones de queso:

$$\text{Producción láctea} = \% * \text{Consumo interno} + (100 - \%) * \text{Exportaciones}^{47}$$

Cálculo de la productividad de leche

La productividad (en cualquier período considerado) es medida como un cociente entre la producción láctea total y la superficie total de pastos (que comprende tanto pastos naturales como sembrados); es decir:

$$\text{Productividad} = \text{Producción láctea} / \text{Superficie total de pastos}$$

Se se toma como referencia la superficie de pastos en la zona de influencia medida en 2001 y 2011 de acuerdo al CENAGRO, se calcula una tasa intercensal a partir de la fórmula del interés compuesto, es decir:

$$\text{Tasa de crecimiento de la superficie de pastos}^{48} = ((\text{Superficie de pastos en 2011} / \text{Superficie de pastos en 2001})^{(1/10)}) - 1$$

Con esa tasa, se calcula recursivamente la superficie en el año siguiente:

$$\text{Superficie en el año siguiente} = \text{Superficie en el año anterior} * (1 + \text{Tasa de crecimiento de la superficie de pastos})$$

Cálculo de las exportaciones de leche:

Son empleadas las estadísticas de producción de leche de Nicaragua compiladas por la FAO⁴⁹ y las estadísticas de exportaciones de queso de Nicaragua compiladas por SIECA⁵⁰. Las

⁴⁷ Estas proporciones son determinadas sobre la base de los agregados nacionales

⁴⁸ El símbolo ^ es empleado para elevar a determinada potencia

⁴⁹ www.faostat.fao.org/site/603/default.aspx#ancor

estadísticas de producción de leche, se expresan en toneladas métricas⁵¹. Se dividen entre 1.032 para pasarlas a litros de leche⁵² (que en este caso, es la unidad de volumen).

$$\text{Litros de leche} = \text{Toneladas métricas de leche} / \text{Densidad de la leche}$$

Las exportaciones de queso, son expresadas en toneladas métricas, para fabricar un kilogramo de queso, son necesarios 8.8 litros⁵³ de leche fluida aproximadamente. Por lo cual, las toneladas métricas de queso se multiplican por 8.8 a fin de obtener el equivalente en litros de leche.

$$\text{Litros de queso} = \text{Toneladas métricas de queso} * 8.8 \text{ Litros/Kg}$$

La proporción de la producción nacional destinada a las exportaciones está dada por:

$$\% \text{exportaciones-producción} = \text{Exportaciones de queso (litros)} / \text{Producción de leche}$$

Residualmente, es obtenida la de consumo interno:

$$\% \text{consumo-producción} = 1 - \text{Exportaciones de queso (litros)} / \text{Producción de leche}$$

Estos porcentajes, son aplicados a la producción láctea de la zona de influencia para obtener una aproximación de las exportaciones y el consumo interno.

Cálculo de la producción cárnica

La producción cárnica es determinada por la sumatoria de los descartes y las ventas en: toros, toretes, vacas y vaquillas; es decir:

Número de animales de descarte = Descarte de toros + Descarte de toretes + Descarte de vacas + Descarte de vaquillas

Número de animales vendidos = Venta de toros + Venta de toretes + Ventas de vacas + Venta de vaquillas

$$\text{Producción cárnica del año en pie} = \text{Ganado en pie} = \text{Número de animales de descarte} + \text{Número de animales vendidos}$$

El número de ganado en pie es multiplicado por el rendimiento en canal y por el peso promedio de los animales:

$$\text{Producción cárnica del año en pie} = \text{Número de ganado en pie} * \text{Rendimiento en canal} * \text{Peso promedio}$$

La producción cárnica (en cualquier período dado) tiene dos usos o destinos económicos, el consumo interno y las exportaciones:

$$\text{Producción láctea} = \% * \text{Consumo interno} + (100-\%) * \text{Exportaciones}^{54}$$

Cálculo de la productividad cárnica

La productividad (en cualquier período considerado) es medida como un cociente entre la producción cárnica total y la superficie total de pastos (que comprende tanto pastos naturales como sembrados); es decir:

$$\text{Productividad} = \text{Producción cárnica} / \text{Superficie total de pastos}$$

⁵⁰ www.estadisticas.sieca.int/siecadb/Estadísticas/EstructuraArancel.asp?TipoCat=&CatUser=NO&PaisSelect=NIC&NOArmonizado=&bValue=B1

⁵¹ 1 tonelada métrica = 1000 kilogramos

⁵² La densidad es definida como el cociente entre la masa y el volumen, 1.032Kg/litro es la densidad de la leche, si densidad = masa/volumen, entonces volumen = masa/densidad

⁵³ 4 litros de leche fluida son necesarios para producir una libra de queso (levantamiento de información en queseras de la zona de influencia).

⁵⁴ Estas proporciones son determinadas sobre la base de los agregados nacionales

Se toma como referencia la superficie de pastos en la zona de influencia medida en 2001 y 2011 de acuerdo al CENAGRO, se calcula una tasa intercensal a partir de la fórmula del interés compuesto, es decir:

$$\text{Tasa de crecimiento de la superficie de pastos}^{55} = ((\text{Superficie de pastos en 2011} / \text{Superficie de pastos en 2001})^{(1/10)}) - 1$$

Con esa tasa, se calcula recursivamente la superficie en el año siguiente:

$$\text{Superficie en el año siguiente} = \text{Superficie en el año anterior} * (1 + \text{Tasa de crecimiento de la superficie de pastos})$$

Exportaciones cárnicas

Las proporciones de consumo y de exportaciones son obtenidas de la siguiente forma:

Se emplean las estadísticas del sector real y del sector externo de los informes anuales del Banco Central de Nicaragua⁵⁶. Del sector real, es obtenida la producción (en miles de kilogramos) de carne y del sector externo, las exportaciones. La proporción de la producción nacional destinada a las exportaciones está dada por:

$$\% \text{exportaciones-producción} = \text{Exportaciones de carne} / \text{Producción de carne}$$

Residualmente, es obtenida la de consumo interno:

$$\% \text{consumo-producción} = 1 - \text{Exportaciones de carne} / \text{Producción de carne}$$

Estos porcentajes, son aplicados a la producción cárnica de la zona de influencia para obtener una aproximación de las exportaciones y el consumo interno.

⁵⁵ El símbolo ^ es empleado para elevar a determinada potencia

⁵⁶ www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/index.html?&val=2

Anexo 02: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente de la Ruta del Agua

En este anexo presentamos el procedimiento que se siguió para la obtención de los indicadores del Componente Ruta del Agua.

• Datos a utilizar

El indicador de impacto del Programa, para la Ruta del Agua, se redactó de la siguiente manera: “Al final del Programa, en relación con la Línea de Base: 10% de aumento en el número de turistas en la zona de influencia del Programa”.

Para calcular la tasa de crecimiento se hace uso de la siguiente información:

Ingreso de turistas a Río San Juan y Nicaragua

Detalle	2006	2012	% crecimiento 2012/2006
Río San Juan	6,283	15,611	148.5
Nicaragua	749,184	1,179,581	57.4

Fuente: RSJ y Nicaragua 2006: Boletín de Estadísticas de Turismo de Nicaragua No. 21, Año 2010. Página 33.

(<http://www.intur.gob.ni/DOCS/ESTADISTICAS/Estadisticas%20de%20Turismo%202010.pdf>)

RSJ 2012 y Nicaragua 2012: Dato oficial del Departamento de estadísticas del INTUR.

Y con el listado de hoteles, hostales, casas de huéspedes, cabañas y otras modalidades de albergue rentado, que lleva la oficina de INTUR en el departamento de Río San Juan.

ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD	CATEGORIA 2012	MUNICIPIO	HABT.	CAMAS
1. Montana	Hotel		El Almendro	10	10
2. Clarissa	Casa Huéspedes	D	El Castillo	10	17
3. Loredo	Casa Huéspedes	D	El Castillo	9	17
4. Universal	Casa Huéspedes	D	El Castillo	8	13
5. El Chinandegano	Casa Huéspedes	1 Estrella	El Castillo	6	8
6. El Manantial	Casa Huéspedes	D	El Castillo	7	12
7. Aurora	Hostal Familiar	D	El Castillo	8	10
8. Nena Lodge	Hostal Familiar	D	El Castillo	10	11
9. Richardson	Hostal Familiar	1 Estrella	El Castillo	6	10
10. Victoria	Hotel	3 Estrellas	El Castillo	12	15
11. El Castillo	Albergues	1 Estrella	El Castillo	9	24
12. Refugio Bartola	Hotel	1 Estrella	El Castillo	8	16
13. Sábalo	Hotel	1 Estrella	El Castillo	9	12
14. Montecristo	Hotel	2 Estrellas	El Castillo	11	18
15. Sábalo Lodge	Hotel	2 Estrellas	El Castillo	10	22
16. Mélangy	Hostal Familiar	1 Estrella	El Castillo	4	8
17. Central	Casa Huéspedes	D	El Castillo	5	5
18. Kateana	Casa Huéspedes	1 Estrella	El Castillo	8	10
19. Tropical	Cabinas	1 Estrella	El Castillo	5	7
20. Posada del Río	Hostal Familiar	1 Estrella	El Castillo	5	8
21. Tarpon River Lodge	Cabañas	1 Estrella	El Castillo	6	12
22. Sequeira	Hostal Familiar	D	Morrito	10	10
23. Cabinas Leyko	Hotel	1 Estrella	San Carlos	25	46
24. Seledith	Hostal Familiar	D	San Carlos	12	15
25. Centro Ecológico Guatuzos	Albergues	1 Estrella	San Carlos	5	32
26. Celentiname	Hotel	1 Estrella	San Carlos	10	24

Programa de Apoyo a la Implementación del Plan Nacional de Desarrollo NI1005. Evaluación Final

ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDAD	CATEGORIA 2012	MUNICIPIO	HABT.	CAMAS
27.Mire Estrellas	Hostal Familiar	D	San Carlos	5	8
28.La Terminal	Casa Huéspedes	D	San Carlos	14	16
29.Gran Lago	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	4	7
30.Cabañas Paraiso	Hotel	2 Estrellas	San Carlos	10	19
31.Lodge CC / Esperanza Verde	Albergues	1 Estrella	San Carlos	3	7
32.La Esquina del Lago	Hotel	1 Estrella	San Carlos	5	10
33.Charlotte	Hostal Familiar		San Carlos	3	7
34.San Carlos	Hostal Familiar	D	San Carlos	9	9
35.Costa Sur	Hostal Familiar	D	San Carlos	21	25
36.Peña	Casa Huéspedes	D	San Carlos	10	18
37.El Madroño	Hostal Familiar	D	San Carlos	14	24
38.Buen Amigo	Hostal Familiar	D	San Carlos	6	9
39.Carelhys	Hotel	1 Estrella	San Carlos	10	19
40.Linda Vista	Hostal Familiar	D	San Carlos	10	18
41.Manatí	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	11	21
42.Vircam	Casa Huéspedes		San Carlos	3	5
43.Catalanica	Hostal Familiar		San Carlos	7	14
44.Caimán	Cabañas	1 Estrella	San Carlos	2	3
45.Chamorro	Hostal Familiar	D	San Carlos	10	15
46.Casa Carmina	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	6	10
47.Celmar	Hostal Familiar		San Carlos	3	4
48.Mancarrón	Hotel		San Carlos	9	15
49.Los Chiles By B	Hostal Familiar	D	San Carlos	7	7
50.El Ocaso	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	4	5
51.Santa Lucía	Hostal Familiar		San Carlos	4	8
52.Doña Juanita	Hostal Familiar	2 Estrellas	San Carlos	4	7
53.La Comunidad	Cabañas		San Carlos	5	10
54.Casa Amanda	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	3	6
55.Río San Juan	Hostal Familiar	D	San Carlos	16	23
56.El Económico	Hostal Familiar	D	San Carlos	5	5
57.La Posadita Santa Teresa	Hostal Familiar	D	San Carlos	7	12
58.Los Pecesitos	Hostal Familiar		San Carlos	2	2
59.Sueño Feliz	Hostal Familiar		San Carlos	3	5
60.Gran River Lodge	Cabañas		San Carlos	5	5
61.La Casa de las Centeno	Hostal Familiar	1 Estrella	San Carlos	4	8
62.Anderson	Casa Huéspedes	D	San Juan de Nicaragua	9	13
63.Paraiso Virgen	Hotel	1 Estrella	San Juan de Nicaragua	8	18
64.Monkey	Cabinas	1 Estrella	San Juan de Nicaragua	5	8
65.Evo	Hostal Familiar	1 Estrella	San Juan de Nicaragua	7	10
66.Río Indio Lodge	Hotel		San Juan de Nicaragua	30	60
67.El Escondite	Cabinas	D	San Juan de Nicaragua	3	7
68.Heliconia	Hostal Familiar	D	San Juan de Nicaragua	4	7
69.Como en Familia	Hostal Familiar	1 Estrella	San Juan de Nicaragua	5	9
70.El Diamante	Cabinas	D	San Juan de Nicaragua	2	10
71.Cocibolca	Albergues	1 Estrella	San Miguelito	16	35
72.Sandoval Carrillo	Casa Huéspedes	D	San Miguelito	9	17
73.Funsami	Hostal Familiar	D	San Miguelito	5	9
74.San Francisco	Hotel	1 Estrella	San Miguelito	17	29
Total				592	1,010

Fuente: INTUR Río San Juan 2012

- **Cálculo de la afluencia de turistas**

Para calcular la afluencia de turistas a Río San Juan partimos de la información del INTUR sobre el número de turistas, reportado por el Departamento de Estadísticas del INTUR.

Se calculó la tasa de crecimiento tomando la información del número de turistas en el 2012 y el número de turistas en 2006, utilizando el siguiente método:

TC: Tasa de Crecimiento de los Turistas

N2012: Número de turistas en el 2012

N2006: Número de Turistas en el 2006

$$TC = \frac{(N2012-N2006)}{N2006} \times 100$$

Con este procedimiento calculamos una tasa de crecimiento del 165.1 %, en el primer semestre de 2012, comparado con el 2006.

Para validar esta información tomamos el listado de 74 hoteles que el INTUR tiene registrados en Río San Juan. De estos hoteles se seleccionaron al azar, para realizar entrevistas con los propietarios, 25 de los 40 hoteles de San Carlos, incluyendo Solentiname. A estos se agregaron los 13 hoteles de El Castillo. En este municipio solamente se pudieron realizar 4 entrevistas porque no se encontraban los dueños de los otros 9 hoteles. En cada uno de los hoteles se llevó a cabo una entrevista ampliada, apoyados en los registros de huéspedes de los hoteles.

Los hoteles seleccionados fueron los siguientes:

Hotel	Municipio	Hotel	Municipio
1. Casa Amanda	San Carlos	16. Linda Vista	San Carlos
2. C/ de los Centeno	San Carlos	17. Esquina del Lago	San Carlos
3. Celmar	San Carlos	18. Carelys	San Carlos
4. Charlloth	San Carlos	19. El Manatí	San Carlos
5. Doña Juanita	San Carlos	20. Cabinas Leykon	San Carlos
6. El Ocaso	San Carlos	21. Carmina	San Carlos
7. El Gran Lago	San Carlos	22. El Castillo	El Castillo
8. El Quinto Sueño	San Carlos	23. Victoria	El Castillo
9. Posada S/Teresa	San Carlos	24. El Chinandegano	El Castillo
10. La Terminal	San Carlos	25. Nena	El Castillo
11. El Madroño	San Carlos	26. Cabañas El Paraíso	Solentiname
12. Costa Sur	San Carlos	27. Macarrón	Solentiname
13. Peña	San Carlos	28. Mire Estrellas	Solentiname
14. San Carlos	San Carlos	29. Vircam	Solentiname
15. Celedith	San Carlos		

La entrevista en cada uno de ellos versó, teniendo como referencias 2006 y 2012, sobre el número de habitaciones del hotel, el número de huéspedes que llegaron en el año y las noches de permanencia en el hotel.

Para calcular el crecimiento entre 2006 y 2012, se trabajó con la fórmula:

TC: Tasa de Crecimiento

NH2012: Número de habitaciones en 2012

NH2006: Número de habitaciones en 2006

$$TC = \frac{(NH2012 - NH2006)}{NH2006} \times 100$$

El mismo procedimiento se utilizó para calcular el número de huéspedes en el año y las noches de permanencia. Se encontró un crecimiento de 170.7 % en el número de habitaciones, 205.4 % en el número de huéspedes y 163.3 % en las noches de permanencia. Además, el número de hoteles en la muestra había crecido en 46.6 %.

- **Posicionamiento y calidad del servicio turístico**

Para el posicionamiento de Río San Juan como destino turístico y la marca Ruta del Agua, y sobre la calidad de los hoteles, gastronomía, atención al turista, los servicios de tours, el transporte acuático, terrestre y aéreo, Se levantó una encuesta entre turistas, con los siguientes criterios técnicos:

La fórmula que orientó el cálculo del tamaño fue definida de la siguiente manera:

N: es el tamaño de la población o universo: 1,128 personas. Se tomó como dato base el número de turistas promedio mensuales que llegaron a Río San Juan durante 2011, el último año del que se tenía información mensual completa.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignamos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

e: Error muestral, Es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. El error de la muestra utilizada es del 4 %.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra, o sea el número de boletas que vamos a realizar.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q} \quad N = \frac{(95,5 \cdot 95,5) \cdot (0,5 \cdot 0,5 \cdot 1128)}{2,5 \cdot 2,5 \cdot (1128-1) + (95,5 \cdot 95,5) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Aplicando la fórmula calculamos una muestra de 127 personas. Las entrevistas se realizaron por un equipo de encuestadores, que seleccionó al azar los turistas en los hoteles visitados.

Anexo 03: Nota técnica para la obtención de los indicadores del componente de café

En este anexo es presentado el procedimiento que se siguió para la obtención de los indicadores de efecto del componente de café.

- **Datos a utilizar**

Para obtener los indicadores de componente, se realizó un levantamiento de campo en los tramos de caminos rehabilitados que comprenden la zona de influencia del componente. La información comprendió fundamentalmente un detalle de:

- El número de productores en cada tramo de camino rehabilitado en la zona de influencia del componente.
- Si el productor pertenecía a una cooperativa o si era independiente
- Áreas sembradas de café
- Cantidad de producción obtenida (en quintales oro).
- Precios de exportación

La información anterior fue levantada para cada tramo de camino rehabilitado y por ciclo agrícola, iniciando en el ciclo 2005-2006 y concluyendo en el ciclo 2011-2012. Se presentó en tablas de salida con el siguiente formato:

Nombre de la cooperativa	Nº de socios	Nº de productores en el área de influencia	Área > 4 años	Área < 4 años	Área sembrada	Producción total	Producción exportada	Precio promedio de venta
Coop1								
Coop2								
...								
Coopn								

Los datos recolectados en forma detallada ver archivo Excel: Complemento anexo 3-Matriz consolidación de los procesos de adquisición, Complemento anexo 3-Cuadros café Nueva Segovia 10-01-13.

La información proporcionada por las tablas de salida, permitió determinar los usos o destinos económicos de la producción cafetera:

$$\text{Producción de café} = x\% \text{ Consumo interno} + (100 - x\%) \text{ Exportación}$$

Es decir, una parte de la producción se destinó al consumo interno y la otra a exportaciones.

Otro indicador que se obtuvo fue el de productividad, medido a través del cociente de la producción total y la cantidad de manzanas sembradas:

$$\text{Productividad de café} = \text{Producción total de café} / \text{Áreas totales sembradas}$$

Donde:

$$\text{Áreas totales sembradas} = \text{Áreas de café mayores de 4 años} + \text{Áreas de café menores de 4 años}$$

Anexo 04: Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas sobre adquisiciones

Conclusiones sobre los procesos de adquisiciones

La función de la calidad eficaz y eficiente de los procesos de adquisiciones del Programa PAID-PND ha sido verificada mediante validación de los expedientes en costos y tiempos, pues es muy importante asegurarse de que el proceso de evaluación es válido y creíble; dicha calidad se ha medido a lo largo de la revisión documental de cara a la transparencia con que fueron ejecutados, identificando factores meritorios de las instituciones coejecutoras, entre estos figuran:

Proceso administrativo y administración de contrato.

- i. Conciencia de responsabilidad de rendición de cuentas, que se demuestra con el buen uso de los recursos y apego a las normas y procedimientos reglamentadas por el organismo.
- ii. Alta calidad profesional de ética y transparencia de los encargados que ejecutaron los procesos de adquisiciones.
- iii. Niveles de independencia de las áreas de adquisiciones.
- iv. Criterios para delegación autoridad y responsabilidad.
- v. El marco jurídico, reglamentario y financiero de las instituciones involucradas en el Programa en materia de adquisiciones es bastante uniforme.

En todos los procesos revisados se verificó la constancia de Actas de Recepción Final, en la mayoría de los procesos no se tiene por norma realizar el Acta de Finiquito. Hacen un acto de recepción final, en la que se reciben las obras a satisfacción, constando que se cumplió con las obras. En la práctica se verificó que el procedimiento utilizado por las instituciones coejecutoras y que da por culminado, en la mayoría de los Procesos de Adquisición, es mediante un Acta de Recepción de bienes, obras ó servicios, acto en el cual asisten las partes involucradas y proceden a la firma del documento Acta de Recepción Final, documento que sirve de aval para proceder al pago final y último del monto contractual.

Sin embargo, en todo proceso de adquisición seguido de la Recepción Final se procede a la realización del finiquito correspondiente, lo que da como sello de la conclusión del proceso a satisfacción de las partes.

En la lista que se presenta a continuación se enumera las etapas que suelen ser necesarias para la aplicación de un programa amplio que refuerce las adquisiciones:

- i. Establecer sistema de supervisión y evaluar el ritmo y efectos positivos de la optimización de los tiempos.
- ii. Determinar y organizar en las Instituciones la elaboración de un presupuesto así como un plan de dotación y capacitación de personal.
- iii. Redactar disposiciones que establezcan un marco Institucional y/o revisar el que ya existe.
- iv. Determinación de instrumentos jurídicos adecuados que permita la entrada en vigor de elementos fundamentales para hacer cumplir las obligaciones contractuales con el contratista,

- v. Elaborar e impartir programas de capacitación generales adaptados y basados en sistemas meridianamente aceptables con los Términos de Referencia contratados.
- vi. Emitir reglamentos para la aplicación de las garantías.

Las adquisiciones son una función básica del Programa PAI-PND y forman parte del sistema de administración pública en general, y por ello, se ven afectadas por el nivel de eficacia en que normalmente operan las instituciones; lo que conlleva a una mejora continua en los sistemas de adquisiciones en las entidades en la cual se destaque la labor de los mandos intermedios y la gestión de calidad.

Es importante señalar que en la revisión realizada no se presentaron deficiencias significativas que causen perjuicio a los objetivos y resultados del programa, siendo la principal conclusión: la gestión de adquisiciones del Programa se realizó con calidad en la transparencia, eficacia y eficiencia, con algunas dificultades de cumplimiento de los contratos de obras en términos de tiempo, limitando llevar a cabo las actividades en los tiempos programados. Lo anterior no limita expresar que el Programa en todo su compendio se corresponde con los resultados esperados y elegibilidad en el uso de los recursos ejecutados.

Recomendaciones de los procesos de adquisiciones

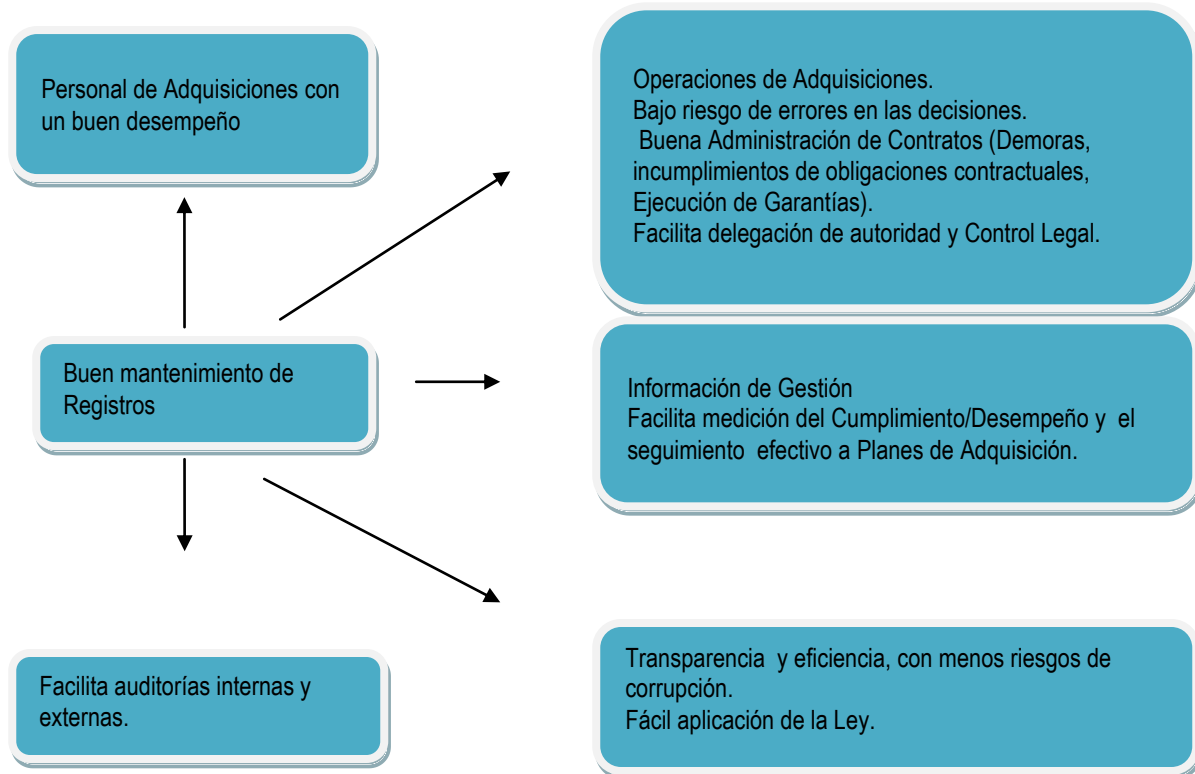
Se denota que existen debilidades administrativas respecto a una correcta, eficiente y oportuno resguardo de todos y cada uno de los documentos que forman el expediente, teniendo en algunos casos que recurrir a expedientes auxiliares de la partes técnicas de las áreas, para completar la información de documentación faltante en el expediente principal.

Las buenas prácticas de mantenimiento, disponibilidad e integridad de registros apropiados, condición necesaria y, en algunos casos, no suficiente para la transparencia y la imparcialidad como práctica y procedimiento con número, tipo, valor y fecha de contratos adjudicados. En el expediente debe constar de manera ordenada todo lo acontecido y actuado durante todas las etapas del proceso, siendo un efectivo mantenimiento de registro el siguiente:

- a) Marco jurídico reglamentario
- b) Registros y resguardo de la documentación de la cadena del proceso, para generar un impacto positivo con un adecuado control, que contenga:
 - Documento oficial de orden de inicio.
 - Aprobación de los documentos de licitación.
 - Anuncios y publicaciones.
 - Documentos de licitación.
 - Aclaraciones y adenda a los documentos.
 - Información de apertura de ofertas.
 - Informe de evaluación de ofertas.
 - Adjudicación.
 - Reclamaciones oficiales y resultados.
 - Documentos contractuales firmados.
 - Documentación del seguimiento durante la ejecución del proceso.
 - Desembolsos.
 - Actas de recepción final.

- Finiquito firmado por las partes.
- Índice, check list y foliado de expedientes.
- Resguardo de registros digitalizados de los procesos de adquisición.

Impacto de un sistema de registros eficaz



En los procesos de obras, en este programa es de mucha utilidad la valiosa participación de los equipos técnicos mixtos (beneficiarios, alcaldías y otras instituciones), creados para sus aportes e involucramiento a partir de la etapa de evaluación de las ofertas y acompañamiento durante todo el período de la administración del contrato. No obstante, es relevante la responsabilidad como principal actor a la parte supervisora externa e interna de las instituciones, para coadyuvar el efectivo seguimiento y cumplimiento al plan de ejecución presentados, debiendo tomar oportunamente las previsiones necesarias para estimar las tendencias y aplicar oportunamente medidas preventivas que eviten los atrasos en las programaciones y planes presentados. No está de más plantear la armonización y uso de las herramientas de Project con las rutas críticas del proceso, tomando en cuenta el pie de criterio e interés institucional. La ejecución del contrato constituye la parte principal del proceso de adquisiciones la cual permite al responsable de un proyecto la obtención del “mejor valor”, entendiéndose tiempo requerido, cumplimiento de los requisitos y bajo el presupuesto asignado y/o fijado.

Es un proceso de equipo complejo y multifacético que implica la gerencia de una serie de actividades que inician aun antes de la suscripción del contrato y culminan una vez evaluados el grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales. Inicia con el proceso de licitación y termina en la evaluación de los resultados que retroalimenta a los procesos de adquisición/contratación, es decir es un proceso dado por sumatoria de actividades realizadas

por el área solicitante, área de adquisiciones, comité de licitación, área financiera, asesoría legal y planificación.

El SEPA⁵⁷ y SPRIM⁵⁸ son dos valiosos sistemas de seguimiento y de gran ayuda su constante actualización en los expedientes de adquisiciones, lo que sirve de alerta para las áreas técnicas ante demoras que se presentan en la ejecución de las procesos.

Así mismo se debe reglamentar un riguroso seguimiento del POA, con intervalos de tiempo trimestral, semestral y anual para aplicar medidas preventivas y en el último de los casos correctivas, para motivar acciones a futuro en el mejoramiento continuo en el quehacer de la administración de contratos.

Durante la ejecución de los procesos en la etapa administrativa se denota extensiones de tiempo en los períodos comprendidos entre la convocatoria y la adjudicación, lo que da a lugar a recomendar que los equipos de trabajo establezcan como dinámica de autodisciplina y coordinación planes de trabajo para optimizar los tiempos de cada una de las etapas del proceso a fin de evitar que los tiempos se amplíen.

La columna vertebral de estos proyectos son las adquisiciones, por lo que se debe estratificar una plataforma interdisciplinaria y sistémica con las áreas administrativas y técnicas, a fin de establecer agendas de trabajo de seguimiento y evaluaciones física – financiera de los procesos con revisiones y actualización continua de los expedientes, que garanticen un exitoso cumplimiento y buen manejo de los procesos de adquisiciones dando como resultado una simplificación de tareas e invita a una autoevaluación en los equipos de trabajo para identificar la ruta crítica y ayudará a implementar soluciones preventivas; entre ellas se señalan las siguientes líneas que serían de gran utilidad llevar a la práctica y potencializar la mejoras periódicas:

- ✓ Proceso de estricta planificación presupuestaria del proceso a ejecutar.
- ✓ Preparación presupuestaria a conciencia.
- ✓ Implantación y ejecución presupuestaria para el proceso.
- ✓ Revisiones periódicas presupuestarias durante la ejecución del proceso de adquisiciones.

En las contrataciones de obras, se encontraron los siguientes procesos declarados desiertos o fallidos: Tramo No.1: Casa de Piedra-Sanmarkanda- Cerro Blanco Abajo-El Balcón y Tramo No.2: San Antonio Abajo-La Paciencia-San Antonio Arriba; Supervisión "Rehabilitación y Mejoramiento de 8.04 Km. del Circuito de Camino Cafetalero San Jerónimo - La Lima - Apaguisque", Supervisión "Rehabilitación y Mejoramiento de 8.04 Km. del Circuito de Camino Cafetalero San Jerónimo – La Lima – Apaguisque".

El ciclo de las adquisiciones constituye un indicador importante para la eficiencia del sistema

⁵⁷ El Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA), instrumento de gestión, plataforma de información en Planes de Adquisiciones de las Unidades Ejecutoras en sus distintos niveles y actividades que serán llevadas a cabo durante un período, permite conocer: (i) Planes previstos para cada proceso, (ii) Progreso en la ejecución del plan, y (iii) Detalle específico de cada uno de los contratos financiados.

⁵⁸ Ruta de Ejecución de PEP POA-PA y SEPA. Contratos y órdenes de compras elaborados, registrados y aprobados de firmas consultoras, bienes, obras y servicios y que genera un código único para el seguimiento del mismo.

del Programa, primordialmente debe prevalecer la supervisión de la sincronización de los tiempos para eliminar obstáculos innecesarios, por lo cual se recomienda unificar procesos de la misma naturaleza lo que permitirá reducción de costos (recursos financieros y humanos) para incrementar la eficiencia, fomenta la competencia e implica simplificar los procedimientos sin descuidar la aplicación de las políticas del banco y sin perjuicio de limitar la participación de los oferentes.

Un estudio de mercado de calidad dará paso a la capacidad de poder identificar las empresas especializadas en diferentes contextos complejos (incidencia de factores climáticos) en las zonas de influencia, evitando el incumplimiento de parte de los contratistas que carecen de la capacidad instalada y financiera, pues se advierte en la revisión que no se diversificó ni se abrió un abanico de potenciales proveedores de obras, observándose que en las propuestas presentadas fue notoria la recurrente participación de los mismos oferentes en todos los procesos de las instituciones.

Es recomendable realizar anualmente la evaluación de proveedores adjudicados para calificar el desempeño en términos de cumplimiento de tiempos, calidad y responsabilidad. Además hacer un roster de proveedores y calificar el historial de contratos suscritos que es un insumo de ponderación en las evaluaciones, lo que servirá de medición a los valores acumulados durante los últimos doce meses, así mismo una comparison table, que establece la razonabilidad de los precios, con insumos previos obtenidos del estudio de mercado.

En lo concerniente a la parte técnica de los procesos de obras tiene significativa incidencia los diseños que son la antesala de las obras que tienen altos grados de correspondencia, competencia y responsabilidad al momento de la ejecución de las obras. En lo general, los obstáculos que generan atrasos, órdenes de cambio, acuerdos suplementarios tienen su origen en los diseños. Como recomendación especial se insta a los equipos técnicos de trabajo de las instituciones remitir las deficiencias de dichos diseños constructivos a quien corresponda, no existe en la documentación de los procesos de adquisiciones antecedentes de reclamos de garantías de calidad a las empresas encargadas de los diseños, en la práctica los cambios se subsanan con los formalismos citados (adendas, acuerdos suplementarios etc.).

Lecciones aprendidas en los procesos de adquisiciones

- Es necesario para viabilizar la optimización de los procesos de adquisiciones formar el personal gerencial y técnico en aspectos de planificación – monitoreo y evaluación, tomando en cuenta conceptos claves como la evaluación de sostenibilidad y mejoramiento en las cadenas de los procesos administrativos de adquisiciones.
- Establecer y reglamentar el monitoreo de impacto, en los procesos de adquisiciones ejecutados en primera instancia por las instituciones involucradas, y recurrir también a las instancias externas como los proveedores para desarrollar estudios específicos en el entorno de un proceso de retroalimentación en forma temprana y no al finalizar los procesos de adquisiciones.
- Si bien el PND plantea la reconversión y el desarrollo productivo del país que enfatiza a la

promoción de conglomerados, las prioridades y estrategias de intervención requieren ser adecuadas a cada una de las zonas de influencia para dar un salto cualitativo adoptando el enfoque de cadenas, en los procesos administrativos en las instituciones que permita hacer un efectivo control de calidad en los procesos financiados.

- Se han desarrollado estudios para los conglomerados en el contexto de un plan nacional de desarrollo a través de consultorías que fueron definidas sobre la marcha del Programa como por ejemplo capacitación a centros turísticos, fortalecimiento de cooperativas, y es bueno, aunque debe haber una previa planificación de resultados esperados y sobretodo seguimiento, contrario a ello se pone en riesgo ejecutar procesos “de lo mismo” resaltando el vacío del análisis perspectivo del entorno más allá de las ventajas de ejecutar los procesos de manera subsecuente y agrupadas por las necesidades y naturaleza, para fortalecer la experiencia de las instituciones.
- Énfasis en hacer lista de proveedores clave. •Realizar el proceso de licitación. •Ejecución Reunión de oferentes en obra. •Ronda de consultas. Ejecución de Obra •Revisión de las propuestas económicas y técnicas. Revisar Diseño de Planos •Aplicar el sistema de ponderación establecido. •Negociar los alcances, Cronograma de ejecución física-financiera para el pago del precio final. •Actualizar la línea base de costos, alcance y tiempo.
- Como en todos los procesos de adquisiciones la palabra clave “tiempos” durante el desarrollo del Programa fue ruta crítica durante la fase administrativa y la administración del contrato, lo que da pie a una planificación y seguimiento consciente desde la concepción de cada proceso a ejecutar.
- Monitoreo y Evaluación es un concepto de interacción entre el área de adquisiciones con el área financiera, área administrativa y técnica y debe ser constante, durante toda la duración del proyecto. Esto beneficiará el proceso de adquisiciones de las Instituciones.

Anexo 05: Matriz consolidación de los procesos de adquisición

Ver archivo adjunto en Excel: Matriz consolidación de los procesos de adquisición.xls

Anexo 06: Sub componente 1 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 1: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades	Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
1.1 Aeródromo San Carlos, Pista 850x18	100%	557,445.6	582,351.9	4.22	-24,906.3
1.2 Mejora al malecón de San Carlos y mejoramiento de fachada de viviendas.	100%	938,214.6	938,131.3	6.80	83.3
Mejora a la sala de espera portuaria (EPN)	100%	93,419.1	93,417.1	0.68	2.0
1.3 Oficinas de información turística (obras civiles):		346,787.8	339,479.1	2.46	7,308.7
• CIT San Juan de Nicaragua.	100%	97,804.4	97,808.0	0.71	-3.6
• CIT Solentiname/Mancarrón.	100%	158,983.4	158,984.1	1.15	-0.8
• CIT El Castillo	100%	90,000.0	82,686.9	0.60	7,313.1
1.4 Rehabilitación de puestos migratorios (obras civiles):		2424,185.0	2344,657.6	17.00	79,527.4
• Edificio autoridades San Carlos	100%	801,792.5	775,894.0	5.63	25,898.5
• Puesto migratorio Los Guatuzos	100%	238,487.3	238,486.6	1.73	0.7
• Edificio Las Tablillas	100%	712,943.7	658,955.5	4.78	53,988.3
• Puesto migratorio El Castillo _{1/}	0	0.0	0.0	0.00	0.0
• Puesto migratorio Boca San Carlos _{1/}	0	0.0	0.0	0.00	0.0
• Puesto migratorio Sarapiquí	100%	292,818.5	293,173.6	2.13	-355.1
• Puesto migratorio Delta	100%	203,196.0	203,196.0	1.47	0.0
• Puesto migratorio San Juan del Norte	100%	174,946.9	174,951.9	1.27	-4.9
1.5 Reemplazo y mejora de embarcaderos (obras civiles).		1875,880.2	1890,734.5	13.71	-14,854.3
• Embarcadero Solentiname (Mancarrón)	0	0.0	0.0	0.00	0.0
• Embarcadero Los Guatuzos	100%	71,672.7	71,672.7	0.52	0.0
• Embarcadero San Carlos (Edificio de Autoridades)	100%	106,907.5	106,907.7	0.78	-0.3
• Embarcadero San Carlos, rehabilitación embarcaderos municipales No 1 y No 2.	100%	83,621.4	83,621.3	0.61	0.1
• Rampas EPN San Carlos	100%	185,533.1	185,068.9	1.34	464.3
• Obra embarcadero El Castillo	100%	0.0	0.0	0.00	0.0
• Embarcadero Bartola	100%	163,069.2	163,069.4	1.18	-0.2
• Embarcadero Boca San Carlos	100%	117,393.7	117,393.6	0.85	0.2
• Embarcadero Sarapiquí	100%	131,655.9	131,183.7	0.95	472.1
• Embarcadero Delta	100%	112,161.2	113,096.8	0.82	-935.6
• Embarcadero Greytown	100%	903,865.4	918,720.3	6.66	-14,854.9
1.6 Andenes interpretativos Solentiname		282,718.0	282,702.8	2.05	15.2
• Obras civiles Anden Mancarrón	100%	139,991.7	139,991.6	1.02	0.1
• Obras civiles Anden San Fernando	100%	142,726.3	142,711.2	1.03	15.1
1.7 Obras de señalización	100%	107,144.0	107,144.0	0.78	0.0

Ruta del Agua – sub componente 1: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades	Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
1.8 Construcción aeródromo (pista de aterrizaje de 1,200 mts x 25 mts, edificio aeroportuario de 393 mts²).	100%	6242,073.6	6137,252.3	44.50	104,821.3
1.9 Calle de acceso al aeródromo de San Carlos de 300 mts de longitud	100%			0.00	
1.10 Obra muro de contención y obras conexas del edificio de autoridades de San Carlos	100%			0.00	
1.11 Obras de finalización del puesto migratorio de San Pancho Las Tablillas	100%			0.00	
Rehabilitación sistema de agua San Carlos	100%	49,598.6	49,598.6	0.36	0.0
Equipamiento		91,571.2	91,571.2	0.66	0.0
• Equipamiento Sala Espera EPN	100%	5,695.6	5,695.6	0.04	0.0
• Equipamiento CIT	100%	19,272.2	19,272.2	0.14	0.0
• Equipamiento Puestos Migratorios + Greytown	100%	66,603.4	66,603.4	0.48	0.0
Supervisión Externa de Obras		860,698.2	934,798.4	6.78	-74,100.2
• Malecón		19,954.5	20,998.0	0.15	-1,043.5
• Aeródromo San Carlos		23,159.5	23,159.5	0.17	0.0
• Aeródromo San Juan de Nicaragua		507,618.0	583,815.7	4.23	-76,197.7
• Obras de embarcaderos		129,316.2	129,316.2	0.94	0.0
• CIT		24,616.0	15,792.5	0.11	8,823.5
• Puestos Migratorios		139,915.0	138,635.0	1.01	1,280.0
• Andenes Solentiname		16,119.0	23,081.5	0.17	-6,962.5
Total		13,869,735.90	13,791,838.80	100.00	77,897.10

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 07: Sub componente 2 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 2: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades y Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
2.1 Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> Capacitación al 80% de Mipymes de la zona de influencia del Programa (112): - Durante el período 2009-2012 se capacitaron 143 MIPYMES, lo que representa un <u>sobre cumplimiento del 28%</u>. 	262,497.9	259,296.3	14.89	-3,201.60
Elaboración de material didáctico y promocional.	4,195.7	795.7	0.05	-3,400.00
<ul style="list-style-type: none"> Cursos de capacitación. Capacitación en hotelería, restaurante y turismo a 900 personas: Inicialmente se programó capacitar a 840 personas. - Se capacitaron 918 personas al finalizar el año 2011, sobre cumpliendo la meta. Para el I Semestre 2012 se realizó asesorías personalizadas a 20 personas, cerrando el programa de capacitación al 30 de junio 2012 con un total de 938 personas capacitadas, <u>sobre cumpliendo del 11.66%</u>. El sobre cumplimiento es del 11.66 % 	258,302.2	258,500.6	14.84	198.40
2.2 Asistencia técnica	193,925.1	211,625.1	12.15	17,700.00
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de estándares de calidad de Mipymes Se realizaron talleres de sensibilización de estándares de calidad, certificándose en total a 56 Mipymes turísticas con Sellos de Calidad 47 Azules, 7 Plateados y 2 Dorados. Programa ejecutado y finalizado con <u>el cumplimiento en su totalidad.</u> 	22,980.1	22,980.1	1.32	0.00
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica a Mipymes general y especializada. Diagnósticos personalizados a las Mipymes turísticas elaborados y actualizados: Inicialmente se programó 140 diagnósticos y se realizaron 152, cerrando el programa al 30 de junio 2012 con un <u>sobre cumplimiento del 8.57%</u>. 	170,945.1	188,645.1	10.83	17,700.00
2.3 Fondo de desarrollo turístico <ul style="list-style-type: none"> Mipymes turísticas beneficiadas Fondo de Mejoramiento empresarial (meta 112) Porcentaje de colocación del financiamiento (mora). Se colocó el 120.02% del Fondo, dado los 24 refinanciamientos para un total de 130 créditos, colocados según municipio: 64% en San Carlos, 17% en El Castillo, 14% en San Juan del Norte y 6% en San Miguel. - El fondo inició con \$800,000. En 2010 pasó a la modalidad de fondo revolvente. En 2012 el fondo había crecido a \$960,162.53. - Monto cancelado U\$242,144.27. - Cartera vigente U\$718,018.26 ▪ Crédito refinanciado U\$251,240.96. ▪ La cartera en cobro judicial asciende a \$54,125.0. - Se fortaleció principalmente al sector de hoteles/hospedaje y alimentos/bebidas. - 106 Mipymes beneficiadas. 	800,000.0	800,000.0	45.93	0.00
Total	1,712,846.10	1,741,842.90	100.00	28,996.80

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 08: Sub componente 3 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 3: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
3.1 Creación de marca Ruta del Agua <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de circuito turístico • Diseño de edición de brochure. Marca elaborada. Diseño de 4 grandes rutas turísticas: Ruta de las Fortalezas Coloniales, Ruta de las Aves, Ruta de los naturalistas y Ruta del Oro 18 circuitos turísticos	56,919.2	56,919.2	6.61	0.0
3.2 Creación de la unidad de apoyo técnico – ejecución de portafolio de marketing. Personal contratado, contrato de especialista en turismo culminado en Diciembre 2011. Contrato asesor en Marketing culminado en Octubre 2012.	55,600.0	59,400.0	6.90	-3,800.0
3.3 Elaboración del material promocional: <ul style="list-style-type: none"> • Impreso • Audiovisual y multimedia. Se recibió material promocional impreso y audiovisual. Del material audiovisual se recibieron 1 documental de 15 minutos, mini documentales de 3 minutos, 4 spots publicitarios de las 4 grandes rutas turísticas de Río San Juan; las que se utilizaron para las pautaciones en los medios televisivos durante la campaña promocional.	105,412.0	78,464.8	9.11	26,947.2
3.4 Campaña promocional nacional (plan de medios) Ejecutada por tres meses en medios televisivos en donde se dieron 4 tipos de pautaciones de 30 segundos, 3 minutos y 15 minutos, colocación de 10 vallas, publicidad en 15 traseras de buses y publicación en revista mercado y tendencias x 3 meses.	155,000.0	147,667.2	17.14	7,332.8
3.5 Campaña promocional internacional (plan de medios).	10,000.0	10,000.0	1.16	0.0
3.6 Implementación de plan de comercialización a nivel nacional. Participación en Ferias y eventos: 3 Festivales Internacionales de Poesía de Granada, 2 Festivales de San Juan de Nicaragua, 3 Carnavales Acuático de Río San Juan, 3 Torneos Internacionales de Pesca Deportiva Río San Juan, 3 ferias de FENITUR, 1 Feria de la Tierra, 1 Feria de los Guatuzos, 1 Feria de la Lapa Verde, 1 Feria de la Tierra, Lanzamiento de campaña “Yo no conozco Río San Juan y vos?”, Campaña promocional nacional Río San Juan.	271,485.0	276,781.1	32.13	-5,296.0
3.7 Implementación de plan de comercialización a nivel internacional. Participación en Ferias y eventos: participación en Expotur 2011 (Costa Rica), WTM Londres 2011, Feria Agostina de los Angeles 2010.	50,593.6	50,593.6	5.87	0.0
3.8 Implementación de plan de relaciones públicas Press Trip nacionales: se realizaron un total de 9 viajes de prensa nacionales especializados y masivos Press Internacionales: se realizaron un total de 10 viajes de prensa internacionales. Fam Trip nacionales: ejecución de 3 viajes de familiarización con tour operadoras nacionales Fam Trip Internacionales: 2 viajes de familiarización	54,592.0	54,939.9	6.38	-347.8

Anexo 08: Sub componente 3 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 3: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
con agencias de viajes internacionales Jornada de Intercambio de experiencia: se ejecutaron 3 jornadas 2 en Costa Rica y 1 en las ciudades de Granada y Rivas.				
3.9 Jornadas de comercialización.	56,900.2	51,648.0	6.00	5,252.3
3.10 Vitrina virtual RSJ (s readecuó, no se cumplía con la Central Telemática, demanda plataforma tecnológica). Documentado en la UCP. Al cierre del proyecto, el portal registra la cantidad de 26,380 visitas, de este total hay 20,274 corresponden a visitas nuevas y 6,106 son visitas que consultan nuevamente el portal Web. Se registra un total de 89,317 páginas vistas y una duración media de 3:35 minutos. Información de un año. La meta era 40,000 visitas.	10,000.0	10,000.0	1.16	0.0
3.11 Creación y gestión Films Commisione. Actividad no realizada.	0	0	0.00	0
3.12 Estrategia de rescate histórico del destino. Se hizo convenio entre Instituto Nicaragüense de Cultura (INC) e INTUR. Se hicieron mejoras para promover el destino San Juan de Nicaragua. El INC apoyó con los especialistas en restauración, museología y arqueología e INTUR con los recursos para llevar a cabo la Puesta en Valor de los bienes culturales de Greytown.. La promoción realizada fue solamente a nivel local.	0	0	0.00	0
3.13 Plan estratégico SJN (unidad de apoyo) promoción de inversión turística de SJN. Consultoría ejecutada y culminada.	64,935.0	64,935.0	7.54	0.0
Total	891,437.0	861,348.6	100.00	30,088.4

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 09: Sub componente 4 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 4: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
4.1 E.T. y diseño aeródromo de San Carlos. Puestos Migratorios y Centros de Información.	200,000.0	200,000.0	33.23	0.0
4.2 Diseño y mejoras aeródromo de San Carlos Rehabilitación aeródromo San Carlos.	13,500.0	13,500.0	2.24	0.0
4.3 E.T. y diseño aeródromo de SJN. Construcción del aeródromo de San Juan de Nicaragua.	164,166.0	164,166.0	27.28	0.0
4.4 E.T. y diseño de obras de infraestructura turística diversa Malecón de SC y Andenes de Solentiname. Edificio Multiuso de Greytown.	149,501.0	149,501.0	24.84	0.0
4.5 E.T. y diseño de atracaderos / embarcaderos. Embarcaderos.	74,697.0	74,697.2	12.41	-0.2
Total	601,864.0	601,864.3	100.00	-0.3

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 10: Sub componente 5 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 5: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
5.1 Fortalecer estructura organizacional <ul style="list-style-type: none">• Manuales y reglamentos administrativos y financieros• Software para monitoreo de planes de trabajo• Capacitación a funcionarios, mejora clima organizacional (diagnostico)• Equipamiento UEP Ruta del Agua (Managua-RSJ)• Auditoría financiera externa- Se elaboraron manuales y reglamentos administrativos, informáticos y de RRHH.- Se adquirió un software para elaboración, monitoreo de planes operativos. Incluyó licencias, capacitación y montaje del POA 2009.- Aporte para capacitación de dos delegados en cursos de planificación y desarrollo turístico impartido por la UCA.- Equipamiento (computadoras, equipos de oficina), vehículo y lancha.- Equipamiento y capacitación al departamento de informática.	179,765.0	185,928.1	83.61	-6,163.0
5.2 Modernización tecnológica <ul style="list-style-type: none">• Elaborar plan de modernización tecnológica• Implementación tecnológica (equipos)Implementación tecnológica AT y capacitación.	36,451.0	36,451.0	16.39	0.0
Total	216,216.0	222,379.1	100.00	-6,163.0

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 11: Sub componente 6 – grado de cumplimiento de las actividades

Ruta del Agua – sub componente 6: grado de cumplimiento de las actividades

Actividades, Grado de ejecución	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecutado	Diferencia en U\$
Mitigación ambiental y social <ul style="list-style-type: none"> • Viáticos (alimentación, hospedaje y transporte) • Operarios locales • Material de reposición, químico y ferretero y transporte • Material y artículos de oficina • Museo sitio Antiguo Pueblo y Cementerios de Greytown • Museología en centro de interpretación SJN (no realizada). • Museología en terminal aérea • Animación turística en base a la herencia histórica – cultural de San Carlos. Se llevan a cabo las obras de restauración y prospección arqueológica en los cementerios y bienes encontrados en la remoción de la pista, montaje de museología en el antiguo pueblo de Greytown, restauración y construcción de verjas nuevas, casetas de descanso, rotulación y/o señalización de los bienes muebles e inmuebles, restauración de andenes existentes y construcción de senderos naturales con bordillos de concreto, recreación de la imagen de San Carlos – Borromeo.	110,000.0	109,889.1	100.00	110.9
Total	110,000.0	109,889.1	100.00	110.9

Fuente: UEP Ruta del Agua.

Anexo 12: Entrada de visitantes extranjeros 2012

ENTRADA DE VISITANTES EXTRANJEROS SEGUN CLASIFICACION MIGRATORIA Y
SEGUN PUESTO DE ENTRADA AL PAIS

Año 2012

PUESTO MIGRATORIO	DEPARTAMENTO	TURISTAS	CRUCERISTAS	EXCURSIONISTAS	TOTAL
EL Guasaule	Chinandega	220,122		0	220,122
Potosi	Chinandega	693		359	1,052
Corinto	Chinandega	513	19,388	8,104	28,005
El Picacho	Chinandega	49		34	83
Marina Puesta del Sol	Chinandega	27		166	193
Puerto Sandino	León	17		514	531
El Espino	Madriz	83,852		0	83,852
Aeropuerto ACS	Managua	391,584		34	391,618
Montelimar	Managua	1		3	4
Las Manos	Nueva Segovia	117,570		0	117,570
Teotecacinte	Nueva Segovia	27,573		0	27,573
Puerto Cabezas	RAAN	0		85	85
Leymus	RAAN	85		39	124
Bluefields	RAAS	254		54	308
El Bluff	RAAS	262		258	520
Corn Island	RAAS	11	410	447	901
Las Tablillas	Río San Juan	991		130	1,121
San Carlos	Río San Juan	13,464		436	13,900
Sarapiquí	Río San Juan	279		230	509
San Juan del Norte	Río San Juan	114		41	155
Papaturro	Río San Juan	576		79	655
Delta	Río San Juan	155		108	263
Boca de San Carlos	Río San Juan	25		0	25
El Castillo	Río San Juan	7		22	29
Peñas Blancas	Rivas	321,265		1,238	322,503
San Juan del Sur	Rivas	59	21,126	10	21,195
TOTAL		1,179,581	40,924	12,391	1,232,896

Notas explicativas:

- El total de Turistas extranjeros que ingresaron al país y pernoctaron en el 2012 son: 1,179,581 turistas. Las columnas cruceristas y excursionistas de acuerdo al departamento de estadísticas de INTUR son turistas de transito que no pernoctan en el país (visitan el país por menos de 24 horas).
- El total de turistas extranjeros que llegaron y pernoctaron en Río San Juan durante el año 2012 fueron 15,611 turistas. La columna de excursionista corresponde a personas que ingresaron al país por esos puntos pero no permanecieron en Río San Juan.

Anexo 13: Número de habitaciones en los hoteles, huéspedes por año y noches de permanencia (2006 y 2012)

Establecimiento	Tipo de establecimiento	Número de habitaciones		Huéspedes en el año		Noches de permanencia en el hotel		Persona informante	Municipio
		2006	2012	2006	2012	2006	2012		
1. Casa Amanda	Hostal Familiar	No existía	4	No existía	223	No existía	253	Marbellí Villalta	San Carlos
2. Casa Centeno	Hostal Familiar	No existía	4	No existía	512	No existía	632	Petronila Centeno	San Carlos
3. Celmar	Hostal Familiar	No existía	3	No existía	450	No existía	672	Elena Martínez	San Carlos
4. Charlloth	Hostal Familiar	No existía	4	No existía	722	No existía	855	Alicia Villalta	San Carlos
5. Doña Juanita	Hostal Familiar	No existía	4	No existía	766	No existía	1,005	Teresa Sandino	San Carlos
6. El Ocaso	Hostal Familiar	No existía	6	No existía	455	No existía	865	Modesta Fonseca	San Carlos
7. El Gran Lago	Hostal Familiar	No existía	5	No existía	1021	No existía	1,867	Alexa Brenes	San Carlos
8. Quinto Sueño	Hostal Familiar	No existía	8	No existía	615	No existía	786	Aleska Chamorro	San Carlos
9. P/Santa Teresa	Hostal Familiar	6	8	200	625	520	976	Georgina Muñoz	San Carlos
10.La Terminal	Casa Huéspedes	8	14	500	550	800	1,378	Fernando Fletes	San Carlos
11.El Madroño	Hostal Familiar	4	6	400	650	545	844	Rubén Pérez	San Carlos
12.Costa Sur	Hostal Familiar	6	24	421	466	547	745	Sugey Chamorro	San Carlos
13.Peña	Casa Huéspedes	12	16	300	800	1000	1,235	Justina Peña	San Carlos
14.San Carlos	Hostal Familiar	4	15	213	287	213	467	Juanita Macrea	San Carlos
15.Celedith	Hostal Familiar	10	12	580	820	670	932	Itza Aguirre	San Carlos
16.Linda Vista	Hostal Familiar	9	11	600	771	520	943	William Rugama	San Carlos
17.Esquina d Lago	Hotel	5	8	400	799	1000	1,344	Petrona Palacios	San Carlos
18.Carelys	Hotel	4	13	311	621	513	1,440	Arellys González	San Carlos
19.El Manatí	Hostal Familiar	10	14	500	1200	1000	2,000	Heidi Vargas	San Carlos
20.Cabinas Leykon	Hotel	15	55	543	923	923	677	Leonel Ubau	San Carlos
21.Carmina	Hotel	No existía	5	No existía	534	No existía	721	Carlos Reyes	San Carlos
22.El Castillo	Albergue	5	9	810	765	1320	1,308	Marga	El Castillo
23.Victoria	Hotel	6	12	409	1391	723	2,656	Marga	El Castillo
24.El Chinandegano	Casa Huéspedes	No existía	6	No existía	753	No existía	1,340	Marga	El Castillo
25.Nena	Hostal Familiar	No existía	10	No existía	518	No existía	1,025	Marga	El Castillo
26.Cabañas Paraíso	Hotel	3	10	500	922	700	1,213	Eduardo Mairena P	Solentiname
27.Macarrón	Hostal Familiar	6	10	700	950	800	1,202	Nubia Arcia	Solentiname
28.Mire Estrellas	Hostal Familiar	No existía	5	No existía	456	No existía	756	Julio Sequeira	Solentiname
29.Vircam	Casa Huéspedes	No existía	3	No existía	450	No existía	723	Germán Arellano	Solentiname
Total		113	300	7,387	22,027	11,794	30,860		
Tasa de crecimiento			165.5 %		198.2 %		161.6 %		

Fuente: Entrevistas a dueños de Hoteles durante la Evaluación final 2013.