



Invertir en la población rural

## **República de Nicaragua**

---

### **Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua - NICAVIDA**

#### **Informe de diseño detallado**

#### **Informe principal y apéndices**

Fecha del documento: 12 Mayo 2016

N.º del proyecto: 2000001242

N.º de informe:

División de América Latina y el Caribe  
Departamento de Administración de Programas

## Índice

Equivalencias monetarias	iii
Pesos y medidas	iii
Acrónimos y siglas	iv
Mapa de la zona del proyecto	vi
Summary	viii
Marco lógico	xi
I. Contexto estratégico y justificación	1
A. Situación del desarrollo económico y rural	1
B. Justificación	5
II. Description del Proyecto	8
A. Zona del proyecto y grupo objetivo.	8
B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto	13
C. Efectos directos/componentes	15
D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA	27
III. Execution del Proyecto	28
A. Marco organizativo	28
B. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de los conocimientos	31
C. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza	32
D. Supervisión	35
E. Determinación y mitigación del riesgo	35
IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del proyecto	36
A. Costos del proyecto	36
B. Financiación del proyecto	37
C. Beneficiarios y beneficios	38
D. Sostenibilidad	39

## Lista de cuadros

Cuadro 1: Población y Pobreza en el Área del Proyecto	9
Cuadro 2: Población y familias atendida por el proyecto	11
Cuadro 3: Cuadro Síntesis de los Planes Familiares, Territoriales y de Negocios	24
Cuadro 4: Principales Riesgos que puede enfrentar el proyecto	36
Cuadro 5: Costo Total del Proyecto por Componente por Año (USD '000)	37
Cuadro 6: Costo Total del Proyecto por Categoría de Gasto por Año (USD '000)	37
Cuadro 7: Financiamiento del Proyecto por Componente (USD '000)	38
Cuadro 8: Resultados del análisis financiero (USD)	39

## Apéndices

Apéndice 1:	Contexto Nacional y del Desarrollo Rural de Nicaragua	41
Apéndice 2:	Pobreza, focalización y género	58
Apéndice 3:	Desempeño del país y enseñanzas extraídas	96
Apéndice 4:	Enfoque en Seguridad Alimentaria y Nutricional de NICAVIDA	115
Apéndice 5:	Análisis Social Ambiental y Climático (Resumen); y Plan de Manejo Ambiental y Social	135
Apéndice 6:	Descripción detallada del proyecto	141
Apéndice 7:	Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución	159
Apéndice 8:	Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gestión de los conocimientos y comunicación	168
Apéndice 9:	Borrador del Manual de Operaciones de Proyecto	189
Apéndice 10:	Administración financiera y disposiciones de desembolso	246
Apéndice 11:	Adquisiciones y contrataciones	261
Apéndice 12:	Costo y financiación del proyecto	279
Apéndice 13:	Análisis Económico y Financiero	288
Apéndice 14:	Conformidad con las políticas del FIDA	320
Apéndice 15:	Contenido del expediente del proyecto	327

## Documentos de Trabajo (DT)

- DT 1: Análisis Social Ambiental y Climática. Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua – NICAVIDA
- DT 2: Experiencias PRODESEC en el Fomento de Diversificación Económica en el Corredor Seco de Nicaragua
- DT 3: Experiencias de Diversificación Económica y Productiva, con estrategias de Seguridad Alimentaria y Nutricional en un Contexto de Adaptación al Cambio Climático.
- DT 4: Análisis Institucional de la Capacidad Administrativa y Financiera del MECCA

### Link para Documentos de Trabajo:

<https://xdesk.ifad.org/sites/pl/nic/Operations/Forms/Folder%20view.aspx?RootFolder=%2fsites%2fpl%2fnic%2fOperations%2fPLF%5f%202000001242%5fNICAVIDA%2fDesign%2f5%2e%20Design%20Completion%2fWorkingPapers&FolderCTID=0x012000065D9DF603EFCB489C8F29D3AC67279B&View=%7b110AC2A1%2dF476%2d49D4%2d80FA%2dD3D7D681E090%7d>

## Equivalencias monetarias

Unidad monetaria NIO	=
USD 1,0	=

## Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 hectáreas
1 hectárea	=	2,47 acres

## Acrónimos y siglas

ASAS	Áreas Socialmente y Ambientalmente sensibles
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CCAPI	Comité de Calificación y Aprobación de los Planes
CIAT	Centro de Investigación en Agricultura Tropical
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DGAF	División General Administrativa Financiera
EMNV	Encuesta de Medición de Nivel de Vida
ENACC	Estrategia Nacional Ambiental y de Cambio Climático
ENDESA	Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud
FAT	Programa del Fondo de Asistencia Técnica
FIL	Fondo de Inversiones Locales
FOCADET	Fondo de Capitalización y Desarrollo Territorial
FOPEN	Fondo de Promoción de Empleo y Negocios
FTE	Fondo Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales
GIZ	Cooperación Internacional Alemana
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
INETER	Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales
INPESCA	Instituto Nicaragüense de Pesca y Acuicultura
LB	Línea de Base
MAG	Ministerio Agropecuario y Forestal
MANOP	Manual de Operaciones del Proyecto
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MECS	Marco Estratégico para el Corredor Seco
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria y Cooperativa
MEM	Ministerio de Energía y Minas
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
NICARIBE	Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícolas, Pesqueros y Forestal en Territorios Indígenas de RAAN y RAAS
NOOA	Administración Nacional de Océanos y la Atmosfera de Estados Unidos
PAC	Plan de Adquisiciones

PAM	Programa Alimentar Mundial
PBAS	Sistema de asignación de recursos basado en los resultados
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Sistema de Monitoreo y Evaluación
PNA	Programa Nacional de Alimentos
PNAIR	Programa Nacional de Agroindustria Rural
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
PNF	Programa Nacional Forestal
POA	Plan Operativo Anual
PS&EGC	Planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento
PROCAVAL	Programa de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados
PRODESEC	Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua
PRORURAL	Programa Sectorial de Desarrollo Rural Productivo Sostenible
RIMS	Sistema de gestión de los resultados y el impacto
SIAF	Sistema Integral de Administración Financiera
SESSAN	Secretaría Ejecutiva de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional
SINAPRED	Sistema Nacional Para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres
TGR	Tesorería General de la República
UGP	Unidad Gerencial del Proyecto
UPANIC	Unión de Productores Agropecuarios Nicaragüenses
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNPA	Unión de Productores Asociados

## Mapa de la zona del proyecto

### Nicaragua

#### Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua- NICAVIDA

QE



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD | 09-05-2016





## Summary<sup>1</sup>

1. On September 11, 2015, Nicaragua's Minister of Finance and Public Credit met with IFAD President in Rome. Following this meeting, and in response to the request made by the Government of Nicaragua, IFAD sent a Mission from September 16-30, 2015, with the goal of identifying investment opportunities within the scope of the Government's Strategic Framework for the Dry Corridor and the RB-COSOP.

2. The agricultural sector in Nicaragua, especially in the Dry Corridor, is developing amidst environmental degradation characterized by the gradual depletion of water resources and degraded soils. This situation is exacerbated by the effects of climate change that negatively impact production, productivity, and poverty levels. According to the Global Climate Risk Index, Nicaragua ranked fourth among countries most affected by climate change in 2014. The drought that has afflicted the country since that year has motivated various political and social sectors, as well as producers' associations at various levels within the private sector (cooperatives, associations, exporters), to seek possible solutions.

3. In response to the difficult social, productive and environmental conditions affecting the Dry Corridor, the Government is developing a Strategic Framework for the Dry Corridor (MECS, for its Spanish acronym). Its design is being led by the Ministry of Finance and Public Credit (MHCP, for its Spanish acronym) with the participation of public institutions connected to production, water and energy in Nicaragua, and it is also supported by bilateral and multilateral cooperation agencies in the country.

4. In accordance with the Government, and in the interest of a programmatic approach that aims to coordinate investments, NICAVIDA will contribute to MECS through the productive transformation of rural families in the Dry Corridor, promoting links between the diversification of agricultural and non-agricultural income sources, environmental protection, and family nutrition. It will support the rural families' strategy while placing a strong emphasis on promoting the role of women, youth, and indigenous communities in developing options for overcoming poverty and managing the uncertainties that stem from climate change, natural resource deterioration, and limited income-generating opportunities.

5. NICAVIDA focuses on the country's Dry Corridor. The project's target group includes those involved in family farming, indigenous peoples and landless families within the Dry Corridor, and it will prioritize people affected by poverty, food insecurity and climate risk. The beneficiary population includes 152,100 people (30,000 families) of which 20% will be youth and 50% will be women.

6. **Project Objectives.** To help poor rural families in the project area, including indigenous peoples, to increase their incomes, improve the nutritional quality of their diets, and strengthen their resilience to climate change<sup>2</sup>.

7. **Components.** In order to achieve this goal, the project is organized according to three components: i) Strengthening capacities and planning; ii) Family, territorial and competitive business investments; and iii) Project management.

8. **Component 1: Strengthening capacities and planning.** This component's objective is to create the necessary conditions for rural families and their organizations (in accordance with their assets and their climatic, economic and social context) to plan an appropriate route for their development by incorporating habits and practices that allow them to improve their food and nutritional security. The anticipated outcome is capacity building for families and their organizations

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Ladislao Rubio, Gerente de Programa País del FIDA, jefe de la misión; Adolfo Castrillo, oficial de enlace FIDA en el país, aspectos institucionales; Alessandro Lembo, Oficial Financiero del IFAD, Administración Financiera y Desembolsos; Fanny Vega, Adquisiciones y contrataciones; Jessica Martinez, Pobreza, grupo objetivo, genero y Pueblos Indígenas; Benjamin Herrea, manejo de recursos naturales; Jorge Rodríguez, Medio Ambiente y Cambio Climático; Julio Castillo, Alimentación y Nutrición; Francisco Pérez, Economía y Desarrollo Rural; Jorge Piña, Costos y Análisis Económico y Financiero; Carlos Crosta, Planes de Negocios y Acceso al Crédito; Henry Centeno; Planificación, Seguimiento, Evaluación y Manejo del Conocimiento; Pietro Simoni, Coordinador Técnico de la Misión.

<sup>2</sup> Increase in beneficiary's income will be achieved through its economic and agricultural production diversification while their resilience to climate change will be improved through sustainable management of natural resources.

that will facilitate the planning and development of income-generating activities, the management of soils and water, as well as strategies and practices that improve their diet and strengthen their adaptation to climate change. In terms of operational elements, it is anticipated that families, as well as their local organizations and institutions, will evaluate and formulate proposals for family, business and territorial plans, with the support of technicians. These proposals will be presented to the project's investment fund in order to evaluate their financing feasibility.

9. **Component 2: Family, territorial and competitive business investments.** This component's objective is to finance and implement investments at the level of families, groups, organizations and territories, in order to promote rural families' productive transformation and promote links between the diversification of their income sources, environmental protection, adaptation to climate change, and food and nutritional security. A Family, Territorial and Business Investment Fund will be available for this purpose.

10. **Component 3: Project management.** This component's objective is to effectively and efficiently implement the project, and strengthen the monitoring and evaluation of actions that promote development.

11. **Planning, monitoring and evaluation, learning, and knowledge management.** The project will establish a monitoring and evaluation system for the short term (supervision reports and first-level RIMS), the medium term (national and sectorial statistics, and second-level RIMS reports), at project closing within the PCR framework (focusing on the analysis of the Project Development Objectives), and the long term (the project's contribution to national policies). Knowledge management will ensure, among other things, that information is used for the project's management, and there will be a special focus on gender and generational issues. In accordance with the Government, the Baseline Study will be carried out immediately after the approval of the Financing Agreement by IFAD's Board of Directors, and before the project's implementation.

12. **Cost and financing.** The project's total cost, over a six-year implementation period, is US\$ 48.5 millions, including contingencies. Components 1 and 2 represent 92% of the project's base cost. The project will be financed by: (i) the Government of Nicaragua, in the amount of US\$ 6.0 million; (ii) IFAD, with a loan of US\$ 20.5 million; (iii) BCIE, with a loan of US\$ 15.0 million; and (iv) the beneficiaries' in-kind contributions, estimated at US\$ 7.0 million.

13. **Sustainability.** The NICAVIDA proposal complements, strengthens and broadens the National Reconciliation and Unity Government's (GRUN, for its Spanish acronym) anti-poverty policy, and it is consistent with the focus and priorities of the Strategic Framework for the Dry Corridor, as it aims to provide capacity development for families and reduce vulnerability in the territories. Within this context, the project's focus is to make families sustainable in terms of their food and nutritional security, incomes, adaptation to climate change, and natural resource management.

14. **Risk identification and mitigation.** The project's proposed focus and actions seek to reduce the risks associated with food and nutritional security, as well as those associated with climate change. The risks relating to malnutrition require improving access to information on diet quality and improving consumer behavior. The objective of territorial and farm investments is to improve natural resource management, especially of soils and water. The proposed productive activities take into account the territory's environmental limitations and fragility, and they will include preventative measures to manage risk. In the case of road rehabilitation, environmental impact studies will be carried out during the project's implementation as required by Law 217 for the Environment and Natural Resources. Water access works for human consumption and for irrigation are framed within proposals that improve the supply and protection of water sources, and that avoid any negative environmental impact. To this end, studies will be carried out to ensure that access to water for irrigation does not compete with the need for water for human consumption.

**Table 1: Risk Identification and Mitigation**

<b>Risks</b>	<b>Risk Mitigation Measures</b>	<b>Rating</b>
Risk of implementation difficulties associated with correctly targeting families and recognizing different characteristics in each context, including possible risks associated with successfully including landless people, women, youth, and indigenous peoples.	This risk will be minimized by implementing a targeting system and by continually evaluating the project's targeting, and by implementing successful methodologies applied in PROCAVAL, NICARIBE and NICADAPTA El FIDA. Care will be taken to clearly define profiles so as to include the poorest population groups, especially women and indigenous peoples.	<b>Low</b>
Risks relating to management and administrative efficiency, given the efforts to integrate the project into MEFCCA's operational structure and the constitution of "Specialized Units" for Administration and Monitoring and Evaluation.	This risk will be minimized by implementing a MEFCCA Strengthening Plan with resources that have already been earmarked by NICADAPTA, and with actions that are foreseen within this project. IFAD's field presence, implementation support and supervision missions will support this process.	<b>Medium</b>
Risk of institutional weakness in the design and implementation of Territorial Plans arising from the need to coordinate numerous public institutions (MARENA, Municipalities, INTA, INAFOR, ANA, etc.)	This risk will be minimized through training and monitoring the design and ex-ante evaluation of Territorial Plans, and through the project's specific monitoring of the investment implementation phase.	<b>Low</b>
Risks related to institutional coordination and managing agreements with specialized institutions (MARENA, INTA, INETER, MINSA, among others) for the implementation of the project's key components, and related to managing the works (for example roads), with municipalities, that are foreseen in the Territorial Plans.	These risks will be reduced by means of early programming with MEFCCA/institutions, in accordance with the POAs, and they will be endorsed in the agreements. MEFCCA will maintain a constant flow and exchange of information with these institutions in order to detect possible operational or bureaucratic limitations. The experience that IFAD has gained in this area, in previous projects, will be applied.	<b>Medium</b>
Technological risks associated with the availability of proven technologies for managing soils and water in the Dry Corridor; risks concerning the availability and distribution of adequate and effectively adapted technologies, and of sufficient, quality seeds and vegetative material.	The project will minimize this risk through early needs programming relating to technologies and seeds and vegetative materials, and by establishing a needs and availability programme with specialized institutions within the framework of signed agreements and the experience accumulated by IFAD in this area.	<b>Medium</b>
Risk of greater than anticipated natural resource degradation, exacerbated climate change, and El Niño and La Niña phenomena, which could negatively impact production, food security and living conditions in the Dry Corridor and in the project area.	This risk will be mitigated by an early monitoring and information system that the project plans to establish through an agreement with INETER and with specialized institutions (such as CIAT and others) in order to identify necessary measures.	<b>Medium</b>

**15. Compliance with IFAD's national policies.** As outlined in the Design Mission's Aide-Memoire, national authorities have shown an interest in the project proposal and design because they fall within current priorities and public policies, and they are aligned with strategic guidelines and axes for the Dry Corridor. Similarly, NICAVIDA's focus and objectives reflect the objectives of the RB-COSOP 2013-2017 and they are aligned with IFAD's principal policies: i) Targeting Policy; ii) IFAD's policies on gender and youth; iii) IFAD's Environment and Natural Resource Management Policy, as well as the Climate Change Strategy; and iv) the Policy on Engagement with Indigenous Peoples. The project is also fully aligned with IFAD's strategies that emphasize social capital resource training, the direction of productive agricultural and non-agricultural activities, and the promotion of small businesses geared towards the market.

## Marco lógico

Jerarquía de objetivos	Indicadores			Métodos de verificación			Supuestos
	Indicador <sup>3</sup>	Línea base	Objetivo final	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
<b>Fin:</b> Contribuir al logro de los objetivos nacionales de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas del Corredor Seco.	Disminución en al menos un 30% de la desnutrición crónica infantil en las familias atendidas por el Proyecto. <b>(RIMS 3er nivel)</b> Al menos un 80% de las familias participantes incrementan en al menos un 15% sus activos. <b>(RIMS 3er Nivel).</b> # de familias que reciben servicios del Proyecto.	X% de desnutrición crónica infantil <sup>4</sup>  0  0	20% de disminución al final del proyecto  24 000 familias incrementan en un 15 % sus activos familiares.  30.000 familias (3.800 familias indígenas)	Encuestas y estudios del Proyecto (incluyendo encuestas RIMS).  Estudios de casos	Al inicio, medio término y al final del proyecto.	Gerente del Proyecto.  MEFCCA-FIDA	Continuidad de políticas pública.  Variabilidad climática se mantienen en el rango de las proyecciones utilizadas
<b>Objetivo de desarrollo.</b> Apoyar a las familias rurales pobres en la zona del proyecto, incluidos los pueblos indígenas, en el incremento de sus ingresos, en la mejora de la calidad nutricional de sus dietas y fortalecer sus capacidades de adaptación al cambio climático <sup>5</sup> .	<b>(1)</b> Al menos el 80% familias incrementan en al menos un 25% sus ingresos con relación a la línea de base.  <b>(2)</b> Al menos el 85% de las familias protagonistas mejoran la calidad de su dieta <sup>6</sup> .  <b>(3)</b> Al menos el 80% de familias protagonistas han aumentado su resiliencia al Cambio Climático <sup>7</sup> .	30 000 familias con USD 958 ingreso anual neto  0  0.	24 000 familias incrementan con USD 1210 de ingreso anual neto  24 500 familias mejoran calidad de su dieta  24 000 familias son resilientes	Encuestas y estudios del Proyecto (incluyendo encuestas RIMS).  Evaluación de medio término y final  Sistema de SyE y Encuestas.	Al inicio, medio término y al final del proyecto.  Anual	Gerente del Proyecto.  Responsable del Sistema de Seguimiento y evaluación.  MEFCCA-FIDA	Factores (externos) económicos que afecten la economía se mantienen estables.

<sup>3</sup> Todos los indicadores, cuando posible, se presentarán desagregados por entina, género y edad (adulto y joven)

<sup>4</sup> Las cifras más recientes indican una prevalencia entre 27% a 29% en los departamentos del Corredor Seco. La cifra exacta se determinará a través de la encuesta de línea de base

<sup>5</sup> El aumento de los ingresos del beneficiario se logrará a través de su diversificación productiva y económica, mientras que su resiliencia al cambio climático será mejorado mediante la gestión sostenible de los recursos naturales.

<sup>6</sup> Para reportar sobre la medición de esa meta se utilizará el índice de Diversidad Alimentaria Mínima –Mujeres (Minimum Dietary Diversity Score for Women-MDD-W), elaborado por la FAO y USAID.

<sup>7</sup> La resiliencia al CC se monitorea utilizando un cuadro de puntuación simple (véase Apéndice 8). Una familia productor es más resiliente si la respuesta es afirmativa a por lo menos 3 de las siguientes preguntas: 1) La familia utiliza un sistema productivo climáticamente inteligente con medidas de manejo sostenible de suelos y agua en > ¼ parte de sus tierras?; 2) La familia tiene acceso a un fuente seguro de agua (micro riego) para > 1/10 parte de sus tierras?; 3) Dentro los últimos dos años la familia ha utilizado información climática para tomar decisiones sobre cuales

Jerarquía de objetivos	Indicadores			Métodos de verificación			Supuestos
	Indicador <sup>3</sup>	Línea base	Objetivo final	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Componente 1. Fortalecimiento de capacidades.							
<b>Efecto 1:</b> Las familias y pueblos indígenas son capacitados en la identificación de sus necesidades y en la planificación de sus inversiones para mejorar su calidad de vida	<b>(4)</b> # de diagnósticos territorial/comunidades indígenas realizados con la participación de los protagonistas y en coordinación con SNPCC a nivel local.	0	40 Diagnósticos Territoriales/Comunitarios realizadas	Sistema de SyE del Proyecto	Al inicio, medio término y al final del proyecto.	Responsable del Sistema de Seguimiento y evaluación Gerente del Proyecto.	Metodologías adecuadas para la participación de los protagonistas en el Proyecto
	<b>(5)</b> # de diagnóstico familiares realizados con la participación de los protagonistas y sus organizaciones	0	3 000 diagnósticos familiar a nivel grupal y comunitario	Evaluación de medio término y final.	Anual	MEFCCA	
<b>Producto 1.1:</b> Las familias y sus organizaciones son capacitadas en actividades generadoras de ingresos, en manejo de suelos y agua y estrategias y prácticas que mejoren su dieta	<b>(6)</b> # de personas capacitadas para empleo y auto empleo	0	20 000 personas	Sistema de SyE del Proyecto.  Informes y registros de los eventos  Evaluación de medio término	Al inicio, medio término y al final del proyecto.   Anual	Gerente del Proyecto. Responsable del Sistema de Seguimiento y evaluación .  MEFCCA	Existe la adecuada oferta para efectuar las diferentes iniciativas del proyecto.
	<b>(7)</b> # de personas capacitadas en gestión de RRNN	0	75 000 personas				
	<b>(8)</b> # de personas que reciben información sobre nutrición y prácticas para la mejora de su dieta	0	75 000 personas				
	<b>(9)</b> # de personas capacitadas en Gestión, Mercado, Oportunidades Empresariales y Negocio.	0	50 000 personas				
<b>Producto 1.2:</b> Las familias, sus organizaciones y las instituciones formulan Planes para las Familias, Planes de Negocios y Planes Territoriales.	<b>(10)</b> Al menos el 80% de los Planes Territoriales, Planes Familiares y Planes de Negocios son aprobados por el	0	30 Planes Territoriales 1 200 Planes Familiares grupales 1 600 Planes de Negocios				

cultivos y variedades a utilizar y cuando sembrarlos?; 4) La familia es miembro o tiene acceso a un vivero y/o banco de semillas comunitario?; 5) la familia ha participado en la formulación de un plan territorial y en planes de negocio o de inversiones familiares; 6) la familia tiene > USD 300 en ahorros?."

Jerarquía de objetivos	Indicadores			Métodos de verificación			Supuestos
	Indicador <sup>3</sup>	Línea base	Objetivo final	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Componente 2. Inversiones familiares, territoriales y competitivas.							
<b>Efecto 2:</b> Inversiones en planes territoriales y familiares convergen hacia la integración de la generación de ingresos, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias.	<b>(11)</b> # de Planes de Familias/Negocios que vinculan la generación de ingresos con la protección del medio ambiente, la resiliencia y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias.	0	2 800 planes familias/negocios (11% indígenas) de los cuales un 50% es femenino y un 20% es de jóvenes	Sistema de SyE del Proyecto  Evaluación de medio término y final	Al inicio, medio término y al final del proyecto.	Responsable del Sistema de Seguimiento y evaluación.  Gerente del Proyecto.  MEFCCA	Inst. Pub y Priv. apoyan actividad es productiv as y ambienta les.
<b>Producto 2.1:</b> Realizadas las inversiones territoriales en bienes y servicios públicos	<b>(12)</b> USD invertidos en Planes Territoriales <sup>8</sup> 1.	0	USD 10 millones	Sistema de SyE del Proyecto  Convenios y contratos  Evaluación de medio término y final.	Anual	Responsable del Sistema de Seguimiento y evaluación.  Gerente del Proyecto.  MEFCCA	Efectos del cambio climático no agravan la situación de las familias y las comunid ades
<b>Producto 2.2:</b> Realizadas inversiones familiares para un uso eficiente de los recursos y para la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional	<b>(13)</b> USD invertidos en Planes familiares	0	USD 9 millones				
<b>Producto 2.3:</b> Realizadas inversiones para la diversificación de las fuentes de los ingresos, que favorecen también la protección del medio ambiente y la adaptación al cambio climático	<b>(14)</b> USD invertidos en Planes de Negocios	0	USD 13 millones				
Componente 3. Gestión del proyecto							
<b>Efecto 3:</b> Gestión adecuada y eficiente de las operaciones para el logro de los objetivos del proyecto.	<b>(15)</b> Al menos el 90% del POA anual ejecutado cada año	0	90% anual	Evaluaciones e Informes financieros	Anual		Gobierno cumple contrapa rte.

<sup>8</sup> Por ejemplo: US\$ en Planes Territoriales invertidos en manejo recursos naturales (suelo, agua, bosques) y gestión de los riesgos ambientales y climáticos; # Familias y Comunidades Indígenas con acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC); # Familias y Comunidades Indígenas involucrados en la gestión del riesgo climático, la gestión de los recursos naturales y la gestión del riesgo de desastres; # Familias y Comunidades Indígenas sensibles en los aspectos nutricionales y el consumo de productos locales; Km de carreteras secundarias mantenidas o rehabilitadas

## I. Contexto estratégico y justificación

### A. Situación del desarrollo económico y rural

1. **El país y la economía.** La República de Nicaragua, tiene una extensión territorial de 129.494 km<sup>2</sup> con 6,17 millones de personas (INIDE 2015)<sup>9</sup>. La tasa de crecimiento poblacional se estima para el 2015 en 1,22%. La tasa de mortalidad infantil es del 18,1 por mil y fertilidad 2,5 hijos por mujer. Administrativamente se divide en 15 departamentos y dos regiones autónomas: la Región Autónoma Costa Caribe Norte (RAACN) y la Región Autónoma Costa Caribe Sur (RAACS). Nicaragua es un país altamente vulnerable a eventos extremos y fenómenos meteorológicos. Un 25,4% de la población está en riesgo ante huracanes y tormentas tropicales mientras que la sequía recurrente afecta a casi el 45% de la población<sup>10</sup>.

2. En los últimos decenios, el país ha presentado estabilidad macroeconómica y un crecimiento económico sostenido. El PIB aumentó de USD 8.938 millones en 2010 a USD 11.806 millones en 2014, lo que representa un crecimiento del 4,7% en dicho período y un PIB per cápita, en el año 2014, de USD 1.904,7 dólares (Datos Banco Mundial). A partir del 2016, se estima que Nicaragua será un 'Gap Country', o país en brecha o país de ingresos medianos bajos). En 2014 las exportaciones totales del país registraron la cifra récord de USD 5.143 millones, con un incremento del 8% respecto a 2013 y una tasa anual de crecimiento compuesto del 14% durante el período comprendido entre 2005 y 2014.

3. La política comercial llevada a cabo en Nicaragua da prioridad a la integración en la economía mundial mediante la consolidación de las exportaciones existentes y el acceso a nuevos mercados. Existen tratados de libre comercio con Estados Unidos, México, Taiwán, Panamá y Chile. En 2013, entraron en vigor los acuerdos de asociación entre los países de América Central y la Unión Europea, mientras en el 2016 el DR CAFTA completa su tercera fase de desgravación (2006, 2011, 2016). Las inversiones extranjeras alcanzaron la cifra de USD 1.425 millones en 2014, como resultado del favorable clima empresarial, la reducción de impuestos y los niveles aceptables de seguridad en comparación con otros países latinoamericanos. En 2014, la ayuda oficial externa se elevó a USD 1.128 millones cifra similar a la del período comprendido entre 2009 y 2013.

4. **Políticas económicas y fiscales.** Según el Banco Central en su informe anual 2015, la inflación acumulada anual en el año alcanzó los 5.69%, de igual manera se mantiene una política de deslizamiento contralado de la moneda ante el dólar (sistema Crawling Peg) mediante el cual se reducen las incertidumbres en los mercados. La política comercial, incluyó la implementación de las salvaguardas (para productos como pollo, frijol, arroz, maíz), que fueron claves en la estabilización de los precios internos, al igual que la política de establecimiento del incremento del salario mínimo anual<sup>11</sup>.

5. **El sector agropecuario.** El país se encuentra en un proceso de transición económica, con el aporte al PIB del sector agropecuario que tiende a reducirse (desde el 20% en el año 2010 al 17% en 2014), siendo el sector servicios (56,7% en 2014) el que más crece. Una fracción importante del sector manufacturero es agroindustrial y, de acuerdo al Banco Mundial, el PIB ampliado del sector agropecuario se estima que representa el 27,3 % del PBI. La agricultura en Nicaragua genera el 31 % de la ocupación, representa el 32 % de las exportaciones totales de productos primarios (el 70 % si se incluyen alimentos procesados), y es la principal fuente de ingresos para el 80 % de la población rural. En los últimos años, el crecimiento o disminución de la producción, ha sido condicionado por la evolución de los precios internacionales y por los efectos del Niño.

6. Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO 2011), la cantidad de explotaciones agropecuarias ha aumentado en un 32 % desde 2001 al 2011, alcanzando el número de 262.974, de las cuales el 71% tiene menos de 14 ha. El 4,4 % de las explotaciones cuenta con sistemas de riego ya sea por gravedad, goteo, aspersión, manual o por combinación de varias opciones (CENAGRO 2011). El total de las zonas de riego representa 93.387 ha (un 8 % de la superficie potencialmente

---

<sup>9</sup> El 42% de la población tiene menos de 19 años

<sup>11</sup> Salario mínimo rural en 2016 NI 3.330, más alimentación

irrigable). El uso de riego se concentra sobre todo en las explotaciones que superan las 70 ha. Lo que es una muestra del bajo nivel de tecnificación del sector.

7. De acuerdo al Banco Mundial (2015) el 98,2 % de las unidades productivas de país, se clasifican como de agricultura familiar, y solo el 1,8 % son empresas agrícolas corporativas. En dicha clasificación de productores familiares predominan los productores en transición<sup>12</sup> (42,8 % del total de fincas y concentran el 53,1 % de la tierra) que combinan la producción para autoconsumo y rubros para el mercado. El segundo grupo es conformado por familias productoras para el autoconsumo, (40.6 % de las fincas, con un promedio 1,3 ha y concentran el 2,5% de la tierra) con producción orientada al autoconsumo. El tercer grupo está conformado por productores comerciales, (14,8% de fincas, con un promedio de 50.4 ha y concentran el 33,9 % de la tierra) con producción orientada al mercado.

8. **Pobreza.** Según la Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel del Vida (EMNV 2014<sup>13</sup>), durante el período 2009-2014 en el país se registró una reducción de la pobreza general desde el 42,5% a 29,6% y una reducción de la pobreza extrema desde el 14.6% a 8.3%. Esta mejora es atribuible a: la ejecución de programas sociales del gobierno, al aumento de ingresos laborales (Instituto Nacional de Información de Desarrollo, INIDE, 2016) y al aumento de las remesas. En el área rural y en el mismo periodo la categoría de pobres generales disminuyó de 63.3% a 50,1%; y en el caso de pobres extremos se redujo de 26,8% a 16,3%. Los progresos realizados en la reducción de la pobreza han sido notables, aunque aún resultan insuficientes, con mayor incidencia de la pobreza rural en el Caribe (39%) y la región central donde se encuentra el corredor seco del país (44%).

9. **Nutrición.** Se ha registrado una mejoría respecto a la medición 2006/2007 en el indicador de desnutrición infantil en niños menores de cinco años pasando del 21,7 % al 17.0 % (Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud ENDESA 2011/2012). La misma encuesta reporta que el 2.1 % de estos niños sufren de desnutrición aguda y 5.0 % de desnutrición global existiendo variaciones a nivel de algunos departamentos del corredor seco<sup>14</sup>. Los principales alimentos consumidos por los hogares de extrema pobreza son los granos (maíz y arroz), leche y azúcar, seguidos de plátano, pan y frijoles, y en un tercer nivel se encuentran los huevos, el aceite y la tortilla (EMNV 2014). Estos diez productos representan el 83,2 % del consumo de alimentos de este sector social. En el caso de los hogares pobres no extremos, estos diez productos representan el 77,7% del consumo alimenticio, con un menor peso del maíz, y de la azúcar, y con un mayor peso de los frijoles, la leche y el plátano.

10. **Migración y remesas.** De acuerdo al Banco Central de Nicaragua, BCN, (2016) en el año 2015 ingresaron al país USD 1.193 millones en concepto de remesas, equivalentes al 49 % de las exportaciones totales. Los departamentos de Chinandega, León, Estelí y Matagalpa, (todos del corredor seco) concentran el 33,6 %) de ese monto, mientras los departamentos con mayor proporción de desnutrición crónica, Madriz, Nueva Segovia y Jinotega capturan únicamente el 8 % del monto total. Según el perfil de los migrantes de Nicaragua 2012, estos últimos departamentos aportan muy pocos migrantes fuera del país (5.7 %), y tiene ciclos de migración temporal asociados a cosechas de cultivos nacionales de exportación intensivos en mano de obra (café, caña, piña, etc.).

11. **Pueblos indígenas (PI).** Además de las comunidades indígenas y afrodescendientes que habitan en el Caribe nicaragüense, en la zona seca del país se encuentran 22 pueblos indígenas de cuatro ascendencias: Chorotega, Nahoá, Xiu-Sutiaba y Matagalpa por un total de aproximadamente 67 mil personas. Están organizados en el *Consejo Nacional de Pueblos Indígenas del Pacífico Centro y Norte (PCN)*. Cada pueblo tiene una *Junta Directiva* y un *Consejo de Anciano/as o Monexico*, y en algunos, existen redes de Mujeres, de Jóvenes y a veces de Facilitadores judiciales. Existen dos organizaciones que sirven de plataforma de coordinación y apoyo de los PI: i) la *Coordinadora Chorotega de los Pueblos Indígenas del Norte*, en la que están agrupados el PI de Totogalpa, Telpaneca, San José de Cusmapa, San Lucas y Mozonte; y ii) *APRODIN* (Asociación de Promotores y Defensoría de los Derechos Indígenas Indígena de Nicaragua), de carácter nacional.

12. **Mujeres y Jóvenes.** Las mujeres rurales adolescentes, jóvenes y adultas, representan un poco más de la mitad de la población nicaragüense rural, son responsables de más de la mitad de la

---

<sup>12</sup> De acuerdo a una clasificación que caracteriza los pequeños productores de la Agricultura Familiar en Familias de subsistencia, Familias en transición y Familias con explotaciones comerciales., con base en su ingreso y producción.

<sup>13</sup> INIDE (2016) Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel del Vida 2014. INIDE Febrero, 2016.

<sup>14</sup> Ver párrafo 34 de este informe



producción de alimentos y encabezan el 19% de los hogares rurales. A pesar de ello, se encuentran en posición desventajosa ya que del total de personas que controlan las propiedades rurales, únicamente un 13% de mujeres tiene acceso a la tierra (Mendoza, Rodríguez, Flores y Sieza 2016) y el 62% de ellas se ubica en el estrato de 0.1 a 5 mz de tierra. Además, Tienen limitaciones para ser reconocidas como sujetas de crédito y asistencia técnica ya que solo el 32% de las productoras acceden a créditos, y un 17% acceden a asistencia técnica. En el mercado laboral, los/as jóvenes de 15 a 24 años de edad y principalmente mujeres, presentan una tasa de desempleo abierto del 12%, siendo el grupo más perjudicado del país. El embarazo adolescente y la maternidad temprana en niñas y adolescentes rurales es un reflejo de la pobreza y la desigualdad con 117 casos por cada mil mujeres, la más alta en Latinoamérica y el Caribe (ENDESA, 2011) y al menos 3 de cada 10 mujeres rurales han experimentado algún tipo de violencia física, verbal u sexual en algún momento de su vida.

13. En la zona seca del país, la población juvenil con menos de 19 años representa el 42 % de la población rural. Los y las jóvenes son la fuerza de trabajo principal para las actividades productivas de la familia y se incorporan en los mercados laborales rurales (con empleos agrícolas y no agrícolas) en los propios territorios y/o migran hacia otras zonas en el país o al exterior. Mujeres y jóvenes son los que más se incorporan a las actividades no agrícolas con pequeños emprendimientos, concentrados en actividades informales, de baja productividad y rendimiento. Las relaciones familiares son fuertemente patriarcales, lo que limita sus posibilidades de crecimiento personal y laboral, situación agravada por las dificultades de acceso a la tierra. Los jóvenes, adicionalmente, viven tensiones identitarias entre lo local y lo global, entre la decisión de permanecer y la de migrar y entre lo tradicional y la modernidad como el caso de acceso a la información.

14. **Situación ambiental y cambio climático.** La actividad agropecuaria se desarrolla en un contexto de deterioro medioambiental, en el que el agotamiento de los recursos hídricos y las superficies degradadas son agravadas por el cambio climático con repercusiones negativas en la producción, la productividad y la calidad de vida particularmente de las familias rurales. Según el Índice Global de Riesgo Climático, en 2014, Nicaragua ocupaba la cuarta posición de los países más afectados por el cambio climático. Se han registrado sequías recurrentes, con intervalos irregulares, y en 2014, y 2015 se han registrado dos sequías consecutivas. La Administración Nacional de los Océanos y la Atmósfera de Estados Unidos (NOAA), en agosto de 2015, elevó en un 90 %, la probabilidad de que el fenómeno de El Niño se produjera en Centro América en los próximos años.

15. **Políticas de lucha contra la pobreza.** En 2008, el Gobierno nicaragüense presentó el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2008-2012 y, sucesivamente, su actualización para 2013-2016. Las principales políticas y líneas de acción de la estrategia productiva que se incluyen en el PNDH 2012-2016 son: (i) soberanía y seguridad alimentaria y nutricional; (ii) estrategia agropecuaria y forestal; (iii) desarrollo de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa; (iv) política industrial; (v) política de fomento de la acuicultura y pesca artesanal; (vi) fomento del turismo; (vii) fomento de la minería con énfasis en la micro y pequeña minería artesanal; (viii) fomento de las cooperaciones entre los sectores público y privado. Las políticas y estrategias para el sector se aplican a través de programas, entre los que se incluyen programas de transferencia y capitalización. Se pueden mencionar, entre otros: i) el Bono Productivo Alimentario (Hambre Cero) y otros tipo de Bonos; ii) Usura Cero; iii) el fomento de la agricultura familiar, de la agroindustria, de producción de alimentos, de estilos de vida saludable; iv) el programa de crédito y Asistencia Técnica CRISSOL; v) un programa de promoción de la Zona Seca para el apoyo a la producción de arroz, sorgo, harina y pan; vi) el de transformación y desarrollo del cultivo de café; vii) otros enfocados en trazabilidad, inseminación artificial, mejora de la ganadería, producción de semillas y enseñanza en el ámbito técnico.

16. **Política e Instituciones de Financiamiento Rural.** Los recursos destinados al crédito rural se canalizan principalmente por medio de instituciones privadas. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (SIBOIF), a diciembre del 2015, funcionaban en el país ocho bancos regulados (BANPRO, PROCREDIT, BAC, FICOHSA, BANCENTRO, BDF, BANCORP y el Banco Produzcamos), tres financieras reguladas (FAMA, FINCA, FUNDESER), cinco compañías de seguros reguladas (INISER, MAFRE, AMERICA; LAFISE, ASSA) y dos centrales de riesgos. En el caso del Banco Produzcamos, creado en 2010 como banco público con el objetivo de promover la producción, fue reformado en 2015 y convertido en banco de capital mixto manteniendo sus funciones de promoción de la producción. La cartera crediticia del sector financiero regulado ronda los USD 4.392,9 millones, y el sector agropecuario representa el 11,9% de cartera. En el caso de las instituciones de micro finanzas

(IMF), se registran 35 que son reguladas por la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI). Cuentan con unas 208 sucursales, con una cartera de USD 262,4 millones y atienden actualmente a 35,825 productores.

17. **Políticas para adaptación al Cambio Climático.** Nicaragua cuenta con una Estrategia Nacional Ambiental y de Cambio Climático (ENACC) y su respectivo Plan de Acción definido en el año 2010. La Estrategia es liderada por el MARENA y cuenta con cinco lineamientos: i) Educación ambiental para la vida, ii) Defensa y protección ambiental de los recursos naturales, iii) Conservación, recuperación, captación y cosecha de agua, iv) Mitigación adaptación, y gestión de riesgo ante el cambio climático, y v) Manejo sostenible de la tierra. Con base en la ENACC, las instituciones del sector (MAG, INAFOR, INTA, MEFCCA, MEM, SINAPRED, SESSAN, INPESCA; INETER y MARENA) han diseñado un Plan de Adaptación a la Variabilidad y al Cambio Climático.

18. Este plan cuenta con ocho líneas estratégicas: i) Fortalecimiento y desarrollo de capacidades (técnicas, financieras) para la adaptación del sector (instituciones públicas y productores), ii) Manejo Sostenible de la biodiversidad y bosques con fines productivos, iii) Gestión integrada del agua para fines productivos, iv) Gestión de riesgo climático, v) Manejo sostenible de la Tierra; vi) Innovación tecnológica para la adaptación, vii) Gobernanza y políticas para la adaptación, viii) Innovación y desarrollo de mecanismos financieros e económicos para adaptación climática.

19. Complementario a este plan se han diseñado y aprobado una serie de políticas como la Política Nacional de Desarrollo Sostenible del Sector Forestal de Nicaragua (2009), el reglamento de la Ley General del Agua, con la creación de la Autoridad Nacional del Agua (2010) la Ley de Fomento de la Producción Agroecológica (2011), la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria (2012), la Política General para el Ordenamiento Territorial (2012). Este marco de políticas cumple con los compromisos tomados en el marco del cumbre de Jefes de Estado y Gobiernos del Sistema de Integración Centroamericana sobre Cambio Climático y Medio Ambiente, 2008.

20. **Las instituciones del sector agropecuario.** Con la reforma de la Ley 290 de 2012 y la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2013-2016, el Gobierno ha iniciado un proceso de reformas institucionales y se ha establecido el Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio, (SNPCC), que es integrado por las instituciones del sector agropecuario y otras especializadas en la gestión de recursos naturales: MEFCCA; MAG; ENABAS; MARENA; INTA, MIFIC; INAFOR; INPESCA; e IPSA. El SNPCC constituye un espacio de coordinación intersectorial con el propósito de mejorar la atención a las familias que impulsan la economía familiar del país, mejorar la entrega de productos y servicios institucionales y fortalecer el diálogo con los sectores productivos.

21. El Ministerio de Agricultura (MAG) es responsable de diseñar las políticas y estrategias para el desarrollo del sector; el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) se encarga de la investigación, tecnología, producción de semillas básicas y certificadas y transferencia de tecnología; el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) se encarga de fomentar y proteger los bosques, y de la reforestación de las superficies deterioradas; y el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) es responsable de establecer las medidas de sanidad y seguridad de la producción de la agricultura, la acuicultura y la pesca. La institucionalidad pública encargada de normar y regular el uso del agua y del riego es conformada por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos instancia presidida por MARENA e integrada por el MAG, MINSA, MIFIC, INETER, INAA e INE. Con la aprobación en el año 2007, de la Ley General de Aguas (No 620) y su reglamento, se estableció el marco legal para el uso y aprovechamiento del recurso y se creó la Autoridad Nacional del Agua (ANA)

22. *El Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFFCA)* está a cargo de las principales acciones de desarrollo rural y centra sus principales líneas de acción en el desarrollo de la agricultura familiar y comunitaria, de las pequeñas empresas rurales, de las asociaciones y cooperativas. El MEFFCA implementa un modelo de desarrollo basado en la familia y la micro y pequeña empresa rural. Es encargado de la ejecución, entre otros, de la cartera vigente de proyectos financiados por el FIDA; y es responsable de la ejecución de programas relevantes, con financiamiento del Tesoro nacional o financiamiento externo como el BPA, CRISSOL, PROCACAO y PAIPSAN entre otros.

23. **Organizaciones.** En el país existen organizaciones de productores que integran a más del 60 % de los productores agropecuarios del país. Entre ellas, las más representativas que tienen

cobertura nacional e incidencia en la zona seca se cuentan las siguientes: la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), cuenta con una afiliación de 35 000 miembros, principalmente pequeños y medianos productores individuales o asociados en cooperativas u otras formas asociativas; la Unión de Productores Agropecuarios Nicaragüense (UPANIC) que integra a unos 5 000 productores; la Unión Nacional Agropecuaria de Productores Asociados (UNAPA) agrupa a 20 000 pequeños productores agrícolas, pecuarios, forestales, pesqueros, agroindustriales, comerciantes y de servicios; la Federación de Mujeres Productoras del Campo, FEMUPROCAM; la Federación de Cooperativas Agroindustriales de Nicaragua, FENIAGRO que integra 7 cooperativas con más de 7 mil asociados. En general, las bases de estas organizaciones tienen desafíos comunes relacionados con la cohesión social; la capacidad de gestión y experiencia en negocios; la escala de sus operaciones especialmente en cuanto a volúmenes de producción y la calidad de la misma; costos de transacción; establecimiento de alianzas y compromisos de mercado; y habilidades de negociación.

24. **El Marco Estratégico para el Desarrollo del Corredor Seco de Nicaragua (MECS).** En el marco de las prioridades del PNDH en el que se plantean desafíos y estrategias para la seguridad alimentaria y nutricional, el desarrollo productivo y la economía familiar, comunitaria y asociativa, el GRUN propone el desarrollo de acciones en zonas con altos niveles de vulnerabilidad y riesgo climático. En esa dirección, el GRUN ha iniciado un proceso de diseño de un marco estratégico para dar respuesta a las difíciles condiciones sociales, productivas y ambientales que afectan a la población rural del Corredor Seco del país, y que han sido agravadas en los últimos años por el cambio climático. En este proceso participan 14 instituciones públicas (INETER, INAA, ANA, ENACAL, ENEL, FISE, INAFOR, INTA, MAG, MARENA, MECCA, SINAPRED, BCN, MHCP) y cuenta con el apoyo técnico del Banco Mundial. A solicitud del Gobierno; se ha invitado a compartir experiencias y participar en espacios de diálogo a COSUDE, GIZ, PMA, FIDA, BID, BCIE, y otras agencias de cooperación.

25. El MECS pretende orientar y alinear las intervenciones de promoción del desarrollo en esa zona y busca definir y articular estrategias de desarrollo que permitan mejoras en la agenda productiva de la región, en las capacidades de gestión del riesgo hidrometeorológico, y en la gestión de los recursos naturales, en la adaptación al cambio climático. El objetivo es la reducción de la pobreza rural, la reducción de la vulnerabilidad aumentando la disponibilidad de agua mediante la protección y conservación de los recursos naturales, implementando prácticas y tecnologías productivas resilientes a la variabilidad y al cambio climático. Para ello identifica cinco ejes estratégicos: i) Gestión del conocimiento climático y gestión del riesgo; ii) Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional; iii) Gestión de Recursos Hídricos; iv) Agua Potable y Saneamiento; v) Medioambiente, bosque y diversidad.

26. El área de influencia del MECS presenta una alta degradación de sus ecosistemas naturales siendo el cambio de uso del suelo la principal causa de dicha degradación. El 52% de los suelos se encuentran sobre utilizados (INETER, 2015) a lo que se suman las quemas agrícolas e incendios forestales, y la pérdida de suelos por erosión hídrica (40% de los suelos presentan erosión de fuerte a severa. Actualmente, solamente el 5,5 % del área del Corredor Seco se encuentra con bosque denso. Las familias rurales más empobrecidas se encuentran habitando en zonas del corredor seco donde existen las mayores limitantes para las actividades productivas agrícolas.

## **B. Justificación**

27. **Marco de políticas y prioridades nacionales.** El GRUN a través del MHCP y de las autoridades del SNPCC manifestó su interés en la propuesta y enfoque del proyecto NICAVIDA dado que se alinea con las prioridades y políticas públicas vigentes y se corresponde con los ejes del “Marco Estratégico para el Corredor Seco” (MECS) del cual derivará un Programa de actuación para dicha zona. De los ejes estratégicos identificados, se acordó que NICAVIDA se focalizará en el “Eje Estratégico Agricultura y seguridad alimentaria y nutricional” contribuyendo también a los demás Ejes Estratégicos: Medio ambiente, bosques y diversidad; Gestión de información climática y gestión del riesgo; Gestión de recursos hídricos; y Gestión de los servicios de agua potable y saneamiento. La Misión de diseño ha sugerido que el Eje Estratégico foco del Proyecto sea denominado: “Agricultura y actividades no Agrícolas y seguridad alimentaria y nutricional”.

28. **La persistencia de la pobreza rural.** No obstante los importantes logros en la reducción de los índices de pobreza en general, en el medio rural persisten las condiciones que generan la

pobreza rural y el GRUN ha definido como prioridad política la reducción de la misma. Los resultados de esa política han sido significativos pero aún insuficientes y se mantienen niveles de pobreza superiores al 50% en la agricultura familiar. Esta se caracteriza por su dispersión, bajos niveles educativos, escasez de servicios e infraestructura, bajo nivel tecnológico, poca agregación de valor a sus productos, baja atención de asistencia técnica, y poco acceso a información sobre oportunidades de mercado. Todos estos factores reflejan un bajo índice de competitividad. La necesidad de inversiones públicas se ha subrayado en el estudio reciente del Banco Mundial “Agricultura en Nicaragua: desempeño, dualidad y desafíos” (en etapa de publicación) al señalar que, en Nicaragua la inversión de fondos públicos en agricultura es prioritaria y se justifica por el elevado impacto social, económico y ambiental que genera y por contribuir a reducir pobreza y generar empleo.

29. Además de los desafíos para mejorar los indicadores de pobreza rural, hay necesidad de incidir en los niveles de desnutrición. Los registros muestran que el 17,0 % de niños y niñas menores de cinco años presentan desnutrición crónica, el 21% desnutrición aguda y el 5,0% desnutrición global (ENDESA 2011-2012); sin embargo, estos indicadores muchas veces son más elevados a nivel departamental, al compararse con la media nacional, como es el caso de algunos departamentos del Corredor Seco como Madriz (29,5 % con desnutrición crónica y 5,6 % con desnutrición global), Nueva Segovia (27,7 % con desnutrición crónica, 2,1% con desnutrición aguda y 5,0 % con desnutrición global), y Matagalpa (21,9 % con desnutrición crónica).

30. **La vulnerabilidad ambiental y cambio climático.** La actividad agropecuaria, en el Corredor Seco, se desarrolla en un contexto de deterioro de los micro/sub cuencas, agotamiento de recursos hídricos y cobertura vegetal y los suelos degradados causado principalmente por el cambio en el uso y sobre utilización de los suelos. La situación con una cobertura forestal muy limitada lleva ya varias décadas. En 2000, la área boscosa apenas llegó a 6.3% reduciéndose a 5.7% en 2010 afectando la capacidad de regulación del ciclo hídrico. Según INTER (2015) una cobertura boscosa de 12.3% sería la ideal y además 37.3% del territorio debería estar bajo sistemas agroforestales y silvopastoriles para asegurar una conservación adecuada de los subcuencas y sus funciones de regulación hídrica y conservación de los suelos. Esta situación de deterioro de los subcuencas se exacerba por el fenómeno del cambio y la variabilidad climática que afecta la producción agrícola y así la seguridad alimentaria y nutricional. El cambio proyectado en la idoneidad del clima de las zonas de producción para el año 2030, prevé cambios severos con disminución de la producción de hasta el 40% para cultivos tradicionales como frijol y maíz (CIAT, 2015). Lo anterior tiene impacto sobre las condiciones de vida, la calidad y cantidad de la producción agropecuaria y sobre las opciones y la capacidad adaptativa de los pequeños productores y comunidades, con reducción de los rendimientos y dificultades en las formas tradicionales de producción. Esto pone de relieve la necesidad de tener una visión territorial de rehabilitar y desarrollar los micro/sub cuencas y propiciar la transformación y diversificación económica y productiva para generar impactos sobre la seguridad alimentaria y nutricional en la zona.

31. **Centralidad en las familias rurales y oportunidades desarrollo.** Las condiciones antes mencionadas son una oportunidad para acompañar y apoyar, en conjunto con el GRUN, las estrategias de vida de las familias rurales que buscan opciones para salir de sus condiciones de pobreza y se enfrentan a la incertidumbre que genera la variabilidad climática, y a la escasez de oportunidades de trabajo y de generación de ingresos. El Proyecto puede acompañar a las familias a buscar soluciones y a mejorar sus capacidades para potenciar sus estrategias familiares en las actividades productivas agropecuarias y en la generación de ingresos de diferentes fuentes: de la agricultura y ganadería, de actividades conexas, de salarios a tiempo parcial o completo, de creación de pequeños negocios, de la agregación de valor y de la producción artesanal. Tal como observado en “casos exitosos”<sup>15</sup>, la diversificación económica -una combinación de producción agrícola con actividades no agrícolas-, la integración a los mercados laborales rurales, la venta de servicios y/o de comercialización, son opciones utilizadas por las familias rurales para reducir de manera importante los riesgos propios de la producción agropecuaria, (asociados al clima) y los riesgos del mercado (estacionalidad de los precios) contribuyendo a reducir la inseguridad alimentaria y nutricional con acceso seguro a recursos vitales como el agua.

32. De forma complementaria se promoverán inversiones en bienes públicos y comunes y en servicios a nivel territorial tales como: prestación de servicios, infraestructura de apoyo a la producción, sistemas de acceso a agua, manejo de recursos naturales y protección de fuentes de

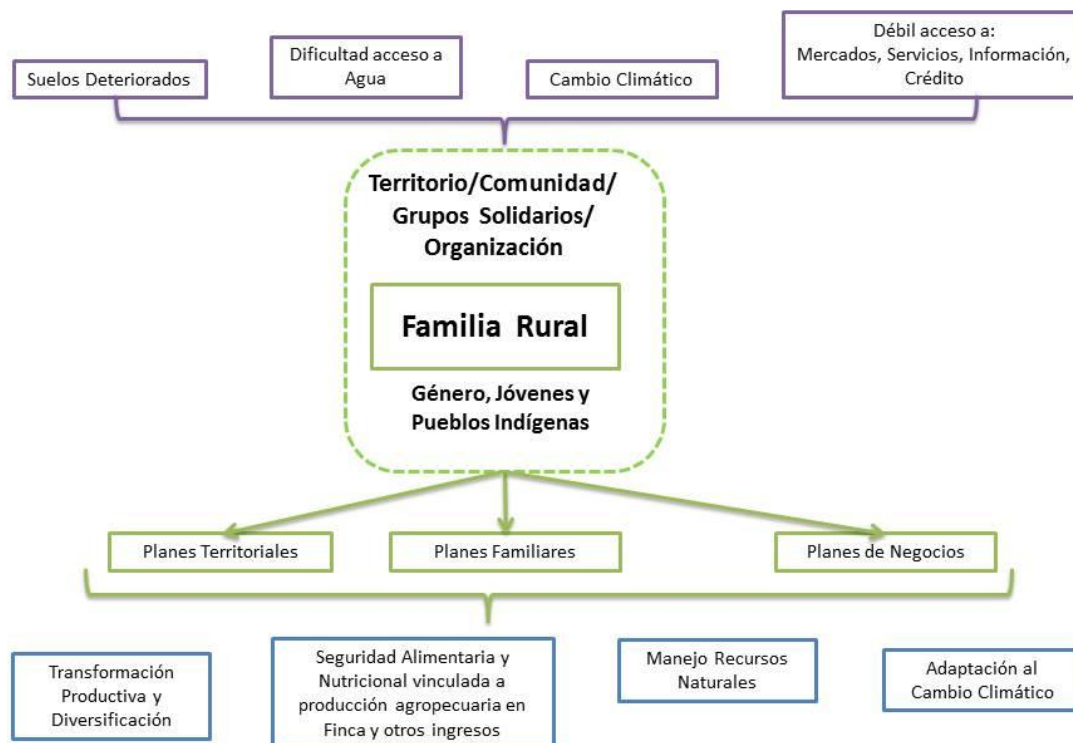
---

<sup>15</sup> Ver anexos 1 y 2

agua a partir de planes de manejo de micro cuencas, sistemas de información y educación para mejorar el consumo de alimentos y la dieta familiar, entre otros.

33. En ese sentido la racionalidad del proyecto puede ser sintetizada en el siguiente diagrama:

#### Racionalidad del Proyecto para el logro de los Resultados



34. **La estrategia del FIDA en el país. Consolidación, ampliación y replicación.** Existe la oportunidad para el FIDA de acompañar un proceso relevante de inversión pública en el Corredor Seco de Nicaragua para potenciar la agricultura familiar y las capacidades de familias pobres rurales que han sido el grupo objeto de otros proyectos financiados por el FIDA (PRODESEC, FAT, PROCAVAL, NICARIBE, NICADAPTA). El GRUN reconoce la oportunidad de aprovechar la amplia experiencia del FIDA en trabajar con familias que practican la Agricultura Familiar en distintos niveles, así como con grupos y con organizaciones formales e informales. Esta operación ofrece también la oportunidad de agregar valor en tanto se consoliden las acciones de proyectos anteriores, y las más recientes experiencias en adaptación al cambio climático como las promovidas por NICADAPTA. Esta operación responde al marco estratégico del FIDA en Nicaragua definida en el COSOP (2013-2017) y es alineada a los objetivos del PNDH y del MECS.

35. **Alianzas estratégicas.** Esta operación se articula con el NICADAPTA y NICARIBE. . En el caso de NICARIBE se tomaran en cuenta los aprendizajes acumulados en el uso de métodos, mecanismos e instrumentos para asegurar la inclusión de comunidades indígenas; en el caso de NICADAPTA se retomaran las prácticas de adaptación al cambio climático; y de PROCAVAL los aprendizajes de trabajo con grupos en zona seca con respecto particularmente al tema de uso del agua y tecnologías para la producción de hortalizas, él de prácticas asociativas para aumentar la escala de acceso a mercados de las familias ,y él de los modelos de alianzas con las municipalidades para inversiones en bienes públicos como caminos e infraestructura. Considerando que el MEFCCA es ejecutor de los mencionados proyectos, su estructura de gestión descentralizada a través de delegaciones territoriales facilitará la complementariedad y sinergia de operaciones cuando los proyectos tienen coincidencias territoriales

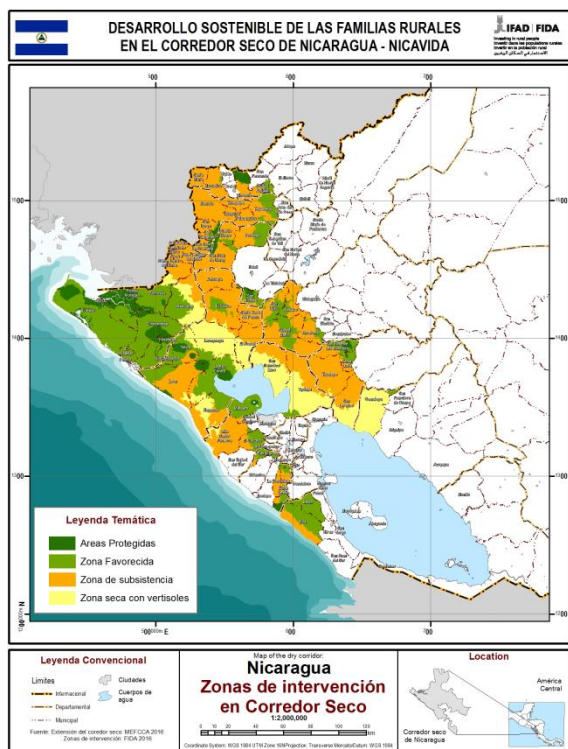
36. Alianzas con Instituciones especializadas como MARENA, INTA, INETER e INATEC y con los gobiernos municipales del Corredor Seco serán propiciadas. Bajo la coordinación del MHCP, se acompañará el enfoque programático que promueve el GRUN para coordinar estrategias e inversiones en el marco del MECS junto a agencias de cooperación, como el BM, el BID, el BCIE, COSUDE, y la UE, entre otros<sup>16</sup>. Con el BM que presta asistencia al GRUN para el diseño del MECS, el FIDA, mantiene un permanente intercambio de información y de dialogo para apoyar este enfoque. A la fecha hay identificadas varias operaciones que se están implementando en el Corredor Seco y se tiene prevista la preparación de otras tanto por el BM como por otras agencias como la Cooperación de Canadá, COSUDE, el BID y el mismo BM. Para el diseño de NICAVIDA, bajo la articulación y orientación del MHCP/GRUN, se han mantenido intercambios fluidos con el BM y a la vez con las ya mencionadas agencias de cooperación del sector rural. Para la etapa de implementación se planea establecer un mecanismo de consulta e intercambio permanente sobre la operativización y programación técnica y financiera del MECS, siempre articulado y facilitado por el MHCP.

37. Conjuntamente con el GRUN se han definido los municipios de actuación de NICAVIDA en el Corredor Seco cuidando que, por un lado, otros proyectos no dupliquen las inversiones y, por el otro, que propuestas -las cuales puedan tener el mismo enfoque de NICAVIDA- se focalicen en otros municipios.

## II. Description del Proyecto

### A. Zona del proyecto y grupo objetivo.

38. **Área del Proyecto.** El NICAVIDA se focaliza en el corredor seco del país. Incluye áreas que difieren entre sí en cuanto a condiciones climáticas, geológicas, edáficas y socio culturales de la población. Este macro-territorio abarca una amplia franja que recorre de norte a sur toda la macro-región del Pacífico y concentra a más del 60 % de la población nacional. La zona seca afecta de forma intensa a 23 municipios, que presentan mayor riesgo en la producción de granos básicos y un índice de inseguridad alimentaria comparativamente más alto. Completan la zona seca 23





disminución en aproximadamente 100 mm y un aumento sensible de la temperatura.

40. El estudio realizado por Centro de Investigación en Agricultura Tropical (CIAT), 2015 (Climate-Smart Agriculture in Nicaragua) sobre el cambio proyectado en la idoneidad del clima de las zonas de producción para el año 2030, concluye que se manifestarían modificaciones severas de hasta el 40% en las condiciones aptas para el cultivo del frijol rojo. De acuerdo al Consejo Agropecuario Centroamericano, se espera que persista el fenómeno del Niño hasta mediado del año (2016) dando paso de manera gradual al fenómeno de la niña. Existe la tendencia que los ciclos de estos fenómenos climáticos sean cada vez más cortos y con manifestaciones extremas.

41. El Corredor Seco se caracteriza por tener precipitaciones promedio entre 700 y 1600 mm anuales, evaporación promedio entre 130 y 200 mm/mes y 4-6+ meses secos, lo que pone la disponibilidad de agua y la calidad de los suelos para contener humedad como factores principales limitantes para la producción. A lo largo del Corredor Seco, se identifican cuatro zonas según sus características edafo-climáticas y sus usos productivos<sup>19</sup>:

- Zona Favorecida se caracteriza por poseer propiedades edafo climáticas relativamente favorables para la producción agropecuaria y forestal. Es una zona en la que el riesgo climático es menor dentro del corredor seco.
- Zona de Subsistencia corresponde al área de mayores limitaciones edafo climáticas y es la zona en la que se registran las menores precipitaciones, con períodos caniculares muy prolongados y con suelos escarpados, superficiales y pedregosos.
- La zona de Vertisoles es una zona baja depresional que se extiende desde el departamento de Chinandega, hasta la costa norte del Lago de Nicaragua. Aunque es una zona seca, tiene suelos planos con la posibilidad de desarrollar actividades agrícolas intensivas bajo riego y ganadería extensiva
- Zona de Áreas Protegidas. Estas áreas tienen por objeto la conservación, el manejo racional y la restauración de la flora, fauna silvestre y otras formas de vida, así como la biodiversidad, la biósfera, y sitios de interés. En el corredor seco existen 15 Áreas Protegidas.

42. **Pobreza, nutrición y seguridad alimentaria**<sup>20</sup>. Más de 500 mil personas del área rural del corredor seco, aproximadamente el 50 % de la población rural total (INIDE), viven con dos o más necesidades básicas insatisfechas y concentran los mayores índices de inseguridad alimentaria, a nivel nacional. Es el caso del departamento de Madriz donde se registra el 29,5 % de desnutrición crónica y el 5,6% con desnutrición global, y del departamento de Nueva Segovia con 27,7 % de desnutrición crónica y 5,0 % con desnutrición global. Entre el ciclo de producción agropecuaria 2012-2013 y 2014-2015 se registró a nivel nacional un descenso significativo en la producción, por las escasas precipitaciones durante los períodos de siembra, con correspondiente reducción del consumo de los granos básicos<sup>21</sup>.

**Cuadro 1: Población y Pobreza en el Área del Proyecto**

Departamento	Poblacion Total Estimada 2015	Poblacion Rural Estimada 2015	No Pobre	Pobre	Pobres Extremos Rurales
Madriz	131 545	96 374	25.9	31.7	42.4
Nueva Segovia	25 905	20 985	26.4	32.4	41.2
Esteli	76 666	57 335	38.2	32.3	29.5
Leon	399 879	180 119	39.2	33.0	27.8
Chinandega	401 505	198 370	31.4	32.0	36.6
Managua	249 003	126 708	51.5	29.6	18.9
Carazo	59 961	36 777	44.3	31.6	24.1
Rivas	41 559	32 198	39.9	33.3	26.8
Boaco	74 594	64 194	24.0	30.3	45.7
Chontales	20 468	18 597	31.1	31.3	37.6
Matagalpa	115 688	65 880	25.4	28.3	46.3
<b>Área del Proyecto</b>	<b>1 596 773</b>	<b>897 536</b>	<b>34.3</b>	<b>31.4</b>	<b>34.3</b>

<sup>20</sup> Para mayores detalles ver Apéndice 4 de este informe, Seguridad Alimentaria y Nutricional de NICAVIDA

<sup>21</sup> El consumo promedio per cápita en Nicaragua, de arroz es de 112,1 libras, de frijol 72,6 libras y de maíz 170,7 libras.

43. **Migración y remesas.** El bajo desempeño de los mercados laborales locales genera un activo flujo de migración tanto interna e internacional. En el área del proyecto, 25 municipios<sup>22</sup> son expulsores netos hacia otras áreas del país o al exterior. Las personas que migran son mayoritariamente jóvenes y aquellas que provienen de hogares con menos recursos. Según el Banco Central de Nicaragua, en 2015, el total de remesas desde el exterior ascendió a USD 1,193 millones. Más del 70% del total de remesas recibidas en 2015, se concentró en 5 departamentos: Managua (37.6%), Chinandega (10.4%), León (8.9%), Estelí (7.7%) y Matagalpa (6.6%)

44. **Mercados de bienes, mercados laborales y Pequeños Negocios Rurales.** Para la población rural del corredor seco, el acceso a los mercados de bienes agrícolas sigue respondiendo a un esquema de múltiple intermediación, limitado principalmente por: i) la deficiente infraestructura de caminos secundarios y terciarios y ii) los requerimientos de volumen, calidad y tiempos exigidos por los mercados, que no están al alcance de los pequeños productores. La baja producción y la dificultad de generación de ingresos agropecuarios impulsa a las familias rurales a integrar en sus estrategias de vida, opciones de ingreso no agrícolas. De acuerdo al IV CENAGRO 2011, un 17,5 % de los productores participan en los mercados laborales y un 5,7 % establece pequeños negocios: la EMNV 2009<sup>23</sup>, indica que los mercados laborales aportan, el 36,5% del ingreso promedio rural, mientras la actividad de cuenta propia no agrícola aporta un 15,8 %. Como han demostrado las experiencias desarrolladas con el PRODESEC, y los estudios de casos para el diseño de NICAVIDA, las actividades económicas rurales no agrícolas generan auto-empleo y generan empleo para otras familias<sup>24</sup>.

45. El área del Proyecto cuenta con algunos polos dinámicos, los cuales concentran cierta actividad económica, relacionada con actividades agroindustriales y de servicios. Uno de estos es Sébaco, en el cual se ubican varias empresas generadoras de empleo como la Zona Franca PRESITEX CORP, la cual emplea a 2000 personas procedentes, por lo general, de las comunidades de municipios del Corredor Seco de Matagalpa y de Estelí, de los cuales el 66 % son jóvenes con edades comprendidas entre los 18 y 30 años. En el valle de Sébaco existe también una fuerte producción de hortalizas y arroz. En Las Segovias, se ubica también el polo dinámico de Estelí, en el que se localizan actividades de la cadena del tabaco, que genera 17 000 puestos de trabajo.

46. **Población y Grupo objetivo.** En acuerdo con el GRUN, en las fases iniciales, NICAVIDA dará prioridad a 37 municipios en 9 departamentos (Madriz, Nueva Segovia, Somoto, Estelí, Matagalpa, Boaco, León, Chinandega y Managua)<sup>25</sup>. Podrán ser integrados otros municipios del corredor seco de acuerdo a las prioridades del GRUN, respetando los criterios de la dimensión territorial compatible con los recursos disponibles y con la eficiencia en la implementación.

47. El área total de los 37 municipios priorizados representa más de 14 000 km<sup>2</sup> y se estima que, en el año 2015, existían 598 567 habitantes rurales (50% de la Población total) que conforman 122 437 hogares (en media 5.07 habitantes por hogar), de los cuales el 29,3 % son jóvenes en las edades entre 15 y 29 años. El 11,2 % de los habitantes se identifican como indígenas, representando 72 % del total de indígenas en el pacífico centro y norte.<sup>26</sup> Del total de la población clasificada como rural, utilizando la caracterización propuesta por Castro y Laguna (2015)<sup>27</sup>, el número de familias de Agricultores Familiares es de 50 842<sup>28</sup>. Del total de estas, el 50,4 % son clasificadas como

---

<sup>22</sup> Ver SECAP, anexo 1

<sup>23</sup> INIDE (2011) Encuesta de Hogares sobre Medición del Nivel de Vida 2009. Principales resultados: Pobreza, Consumo e Ingreso.

<sup>24</sup> Ver apéndice Anexo 2 y3 y Estudios preparatorios para la Nota Conceptual de este Proyecto.

<sup>25</sup> Los 37 Municipios priorizados para la fase inicial del proyecto son: 1) Departamento de León: Santa Rosa del Peñón, Larreynaga; La Paz Centro; León; Nagarote, Telica; Quezalguaque; 2) Departamento de Chinandega: Cinco Pinos; San Francisco del Norte; Chichigalpa; Chinandega; El Realejo; El Viejo; Puerto Morazán; Posoltega, 3) Departamento de Managua: Tipitapa; Villa Carlos Fonseca; Mateare; El Crucero; 4) Departamento de Boaco: San Lorenzo; Teustepe; San José de Los Remates; Santa Lucía; 5) Departamento de Matagalpa: Sébaco; San Isidro; 6) Departamento de Estelí: Pueblo Nuevo; San Juan de Limay; San Nicolás; 7) Departamento de Nueva Segovia: Macuelizo; Mozonte; Ciudad Antigua; Santa María; y 8) Departamento de Madriz; San Lucas Somoto; Las Sabanas; Totogalpa; San José de Cusmapa.

<sup>26</sup> En esta área los departamentos con mayor presencia indígena son Madriz con el 36,4% del total de familias indígenas del área del proyecto, León con el 34%, Matagalpa con el 14,6% y Nueva Segovia con el 8,7%.

<sup>27</sup> Estudio "Agricultura en Nicaragua: desempeño, dualidad y desafíos" (actualmente en etapa de publicación)

<sup>28</sup> Según el CENAGRO 2015, el área de NICAVIDA cuenta con 52.176 productores agropecuarios. La diferencia en 1.334 unidades obedece al criterio utilizado por el Banco Mundial para definir "Unidad de Agricultura Familiar"



Agricultura Familiar Productoras para el Autoconsumo, el 38,3 % como Agricultura Familiar en transición y el 11,3 % son Agricultura Familiar Comerciales.

48. **Caracterización del grupo objetivo.** Al combinar los hallazgos de los estudios llevados a cabo por la Misión<sup>29</sup> y la tipología de la Agricultura Familiar en Nicaragua según Castro y Laguna (2015), el grupo objetivo del proyecto estará compuesto por familias sin tierras, familias productoras para el autoconsumo, pueblos indígenas familias en transición, familias con explotaciones comerciales. Al interior de estos grupos se atenderán, mujeres jefas de hogar y jóvenes.

49. La población y las familias atendidas por NICAVIDA ha sido estimado en 30 000 familias, aproximadamente 152 100 personas que se caracterizan por la diversidad de actividades que desarrollan, combinando estrategias de integración a mercados laborales urbanos y rurales con producción agropecuaria destinada al autoconsumo y al mercado.

**Cuadro 2: Población y familias atendida por el proyecto**

Tipología	Población	Familias totales	% Familias
<b>Total Agricultura Familiar:</b>	<b>111 033</b>	<b>21 900</b>	<b>73%</b>
Familias productoras para el autoconsumo	57 798	11 400	25%
<i>No Indígenas</i>	41 067	8 100	14%
<i>Indígenas</i>	16 731	3 300	11%
en Transición	38 025	7 500	38%
Comercial	15 210	3 000	10%
<b>Sin Tierra</b>	<b>41 067</b>	<b>8 100</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>152 100</b>	<b>30 000</b>	<b>100%</b>

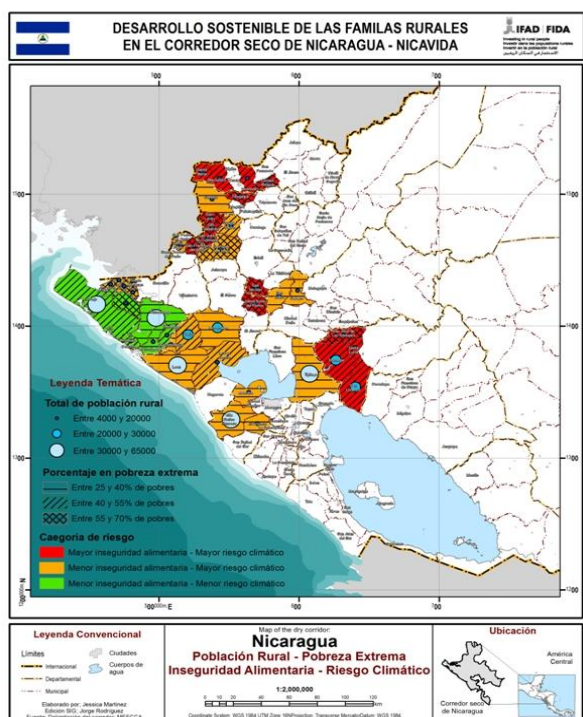
50. Caracterización de las familias que se incorporarán a las actividades del Proyecto:

- **Familias Productoras para el Autoconsumo.** Representan el 25 % de las familias (población no indígena 14 % y pueblos indígenas 11 %). En el caso de las familias no indígenas, su producción agropecuaria, en parcelas muy pequeñas, se limita a granos básicos para el autoconsumo. Sus ingresos provienen fundamentalmente del trabajo asalariado. Muestran altos índices de inseguridad alimentaria y nutricional y/o niveles de insuficiencia energética y proteica. Tienen dificultad para disponer de alimentos durante varios meses al año. En esta categoría se pueden considerar a los Pueblos Indígenas que se asemejan a las familias productoras para el autoconsumo, desde el punto de vista de generación de ingresos, pero presentan particularidades sociales y culturales que responden a sus activos sociales y culturales y a valores de reciprocidad. La propiedad de la tierra es comunitaria pero su explotación es familiar o por casta. En las comunidades de Pueblos Indígenas Chorotegas del Norte (Madriz y Nueva Segovia) son importantes, como fuentes de ingreso, las actividades de turismo rural y las artesanías.
- **Agricultura Familiar en Transición.** Representan el 38 % de las familias incorporadas en las actividades del Proyecto. Cuentan con diversificación productiva y económica y acceso a tierras de buena calidad y, en algunos casos, a agua para riego. Un porcentaje importante de estos productores se han beneficiado de los incentivos provenientes de programas y proyectos. En aquellas familias con acceso a mejores recursos naturales, la producción agrícola destinada al mercado representa hasta un 70 % de sus ingresos y es sensiblemente menor en el caso de aquellas familias con menor disponibilidad de recursos naturales de buena calidad, para las cuales las fuentes de ingresos provienen hasta en un 73 % de actividades no agropecuarias. Muchas de estas familias pertenecen a algún tipo de organización de productores. Es un grupo muy vulnerable a las variaciones de precios y a las condiciones ambientales. Estas familias producen y compran alimentos, lo que les garantiza la cantidad de alimentos necesaria, pero su ingesta está basada en granos, grasas y azúcares con una dieta insuficiente en proteínas y vitaminas.

<sup>29</sup> Anexo 3: Experiencias de Diversificación Económica y Productiva, con estrategias de Seguridad Alimentaria y Nutricional en un Contexto de Adaptación al Cambio Climático

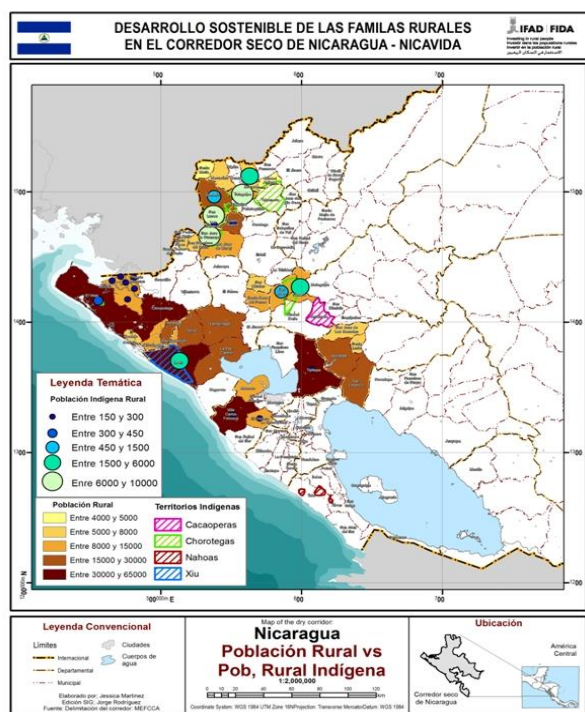
- **Agricultura Familiar Comercial.** Representan el 10 % de las familias del proyecto. Cuentan con acceso a tierras, agua y condiciones climáticas menos hostiles y acceso a mercados. Presentan capacidad para generar excedentes que les permite invertir en equipos, acceder a tecnología y a mercados. Por lo general, el 70 % de los ingresos proviene de la actividad agropecuaria. Estas familias producen principalmente rubros como hortalizas, arroz y miel. Presentan una situación alimentaria y nutricional adecuada o ligeramente por encima del nivel requerido.
- **Familias rurales sin tierra.** Representan entre el 27% del total de familias beneficiarias del proyecto. Son muy vulnerables a la seguridad alimentaria y nutricional y su calidad de vida depende de su participación en los mercados laborales, o de las migraciones o de pequeños negocios y artesanía. En muchos casos son familias con jefes de hogar jóvenes y mujeres.

51. Al interior de los grupos descritos en los puntos anteriores, NICAVIDA desarrollará estrategias diferenciadas para:



responsables del reconocimiento “de terreno” y de la estrategia de difusión y de llegada del Proyecto a las Familias.

54. **Focalización geográfica.** NICAVIDA, inicialmente, se focalizará en 37 municipios del Corredor Seco. Dentro de estos municipios, las primeras operaciones del proyecto priorizarán a aquellos que: i) registran indicadores de pobreza extrema por encima de la media nacional; ii) presentan mayor proporción de población rural y de población indígena rural, y iii) presentan alta concentración de productoras y de población vulnerable ante la inseguridad alimentaria y nutricional, y el riesgo climático.



55. La focalización **de los Pueblos Indígenas**, aplicará un criterio de inclusión que al mismo tiempo asegure el respeto de su identidad, así como de su integridad territorial y comunitaria, con su estructura organizativa ancestral, sus rasgos identitarios, su ascendencia étnica y reconocerá a las autoridades tradicionales. NICAVIDA incluye a 6 Pueblos Indígenas que se encuentran en Madriz y Nueva Segovia, y constituyen un bloque cultural y geográfico cohesionado socialmente<sup>30</sup>, el Pueblo Indígena de Sutiaba, de ascendencia Xiu-Sutiaba en León y Chinandega, el Pueblo Indígena El Hato en Chinandega, y al Pueblo Indígena de Sébaco. Para los pueblos indígenas, además de la **focalización geográfica** se aplicará una estrategia de **focalización directa** con selección de las comunidades participantes, a través de un mecanismo tripartito que incluye al MEFCCA, las Alcaldías municipales y las autoridades de cada uno de los Pueblos Indígenas en consulta con las comunidades. Estas últimas serán responsables de la **auto-focalización** al interior de las comunidades.

56. Para la focalización **de mujeres y jóvenes**, se aplicarán mecanismos similares a los mencionados para los Pueblos Indígenas, incluyendo una priorización de los territorios donde hay alta concentración de mujeres productoras. Se aplicará también la **focalización directa** en las comunidades y la **auto-focalización**.

57. **El seguimiento de la focalización**, será una actividad constante del proyecto. El seguimiento a la focalización deberá proporcionar información que permitan asegurar que el proyecto está alcanzando su grupo objetivo, y proporcionar medidas eficaces para llegar y beneficiar a las personas “de difícil acceso”, tanto mujeres como hombres.

## B. Objetivo de desarrollo e indicadores del impacto

58. **Estrategia y enfoque global del Proyecto.** El Proyecto se alinea con el PNDH y con Marco Estratégico del Corredor Seco (MECS) que es el instrumento de política que el GRUN diseña para responder a los desafíos de desarrollo en la zona. El Proyecto contribuirá a la transformación productiva de las familias rurales, promoviendo el vínculo entre la diversificación de sus fuentes de ingreso agrícola y no agrícola, la protección del medio ambiente y la nutrición familiar<sup>31</sup>. Apoyará la estrategia de las familias rurales que buscan una oportunidad para salir de sus condiciones de pobreza y se enfrentan a la incertidumbre ante el efecto del cambio climático, deterioro de los

<sup>30</sup> La coordinación actualmente está en el Pueblo Indígena de Li- Telpaneca

<sup>31</sup> La inclusión de la seguridad alimentaria y la nutrición entre los ejes del proyecto es particularmente relevante debido a la malnutrición que se observan en el Corredor Seco. Además, experiencias en este campo muestran que la mejora de las condiciones económicas de la familia no conduce per se a mejorar la calidad de la dieta y la nutrición de la familia.

recursos naturales -incluyendo la escasez de agua también para consumo-, y la escasez de oportunidades de trabajo y de generación de ingresos.

59. **Objetivos del Proyecto.** El Fin del proyecto es: “Contribuir al logro de los objetivos nacionales de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas del Corredor Seco”. El Objetivo de Desarrollo, que responde a las políticas y prioridades del país y a los objetivos del RB-COSOP es: “Apoyar a las familias rurales pobres en la zona del proyecto, incluidos los pueblos indígenas, en el incremento de sus ingresos, en la mejora de la calidad nutricional de sus dietas y fortalecer sus capacidades de adaptación al cambio climático.” El aumento de los ingresos de los protagonistas se logrará a través de su diversificación económica y productiva, mientras que su resiliencia al cambio climático será mejorado mediante la gestión sostenible de los recursos naturales.

60. **Indicadores de Impacto.** Medirán la contribución del proyecto para el logro de los objetivos nacionales en el corredor seco y serán analizados después del cierre del proyecto:

- Disminución en al menos un 30% de la desnutrición infantil crónica en los municipios de acción del Proyecto.
- Incremento en al menos un 15% de los activos de las familias participantes.

61. **Indicadores de Efecto.** Medirán la contribución del Proyecto para el logro de su Objetivo de Desarrollo y serán analizados antes del cierre del mismo e incluidos en el informe de terminación del mismo.

- # de familias que reciben servicios del Proyecto
- Al menos el 80% familias incrementan en al menos un 25% sus ingresos con relación a la línea de base.
- Al menos el 85% mejoran la calidad de su dieta.
- Al menos el 80% de familias protagonistas han aumentado su resiliencia al Cambio Climático<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> La resiliencia al CC se monitorea utilizando un cuadro de puntuación simple (véase Apéndice 8). Una familia productor es más resiliente si la respuesta es afirmativa a por lo menos 3 de las siguientes preguntas: 1) La familia utiliza un sistema productivo climáticamente inteligente con medidas de manejo sostenible de suelos y agua en > ¼ parte de sus tierras?; 2) La familia tiene acceso a un fuente seguro de agua (micro riego) para > 1/10 parte de sus tierras?; 3) Dentro los últimos dos años la familia ha utilizado información climática para tomar decisiones sobre cuales cultivos y variedades a utilizar y cuando sembrarlos?; 4) La familia es miembro o tiene acceso a un vivero y/o banco de semillas comunitario?; 5) la familia ha participado en la formulación de un plan territorial y en planes de negocio o de inversiones familiares?; la familia tiene > USD 300 en ahorros?."

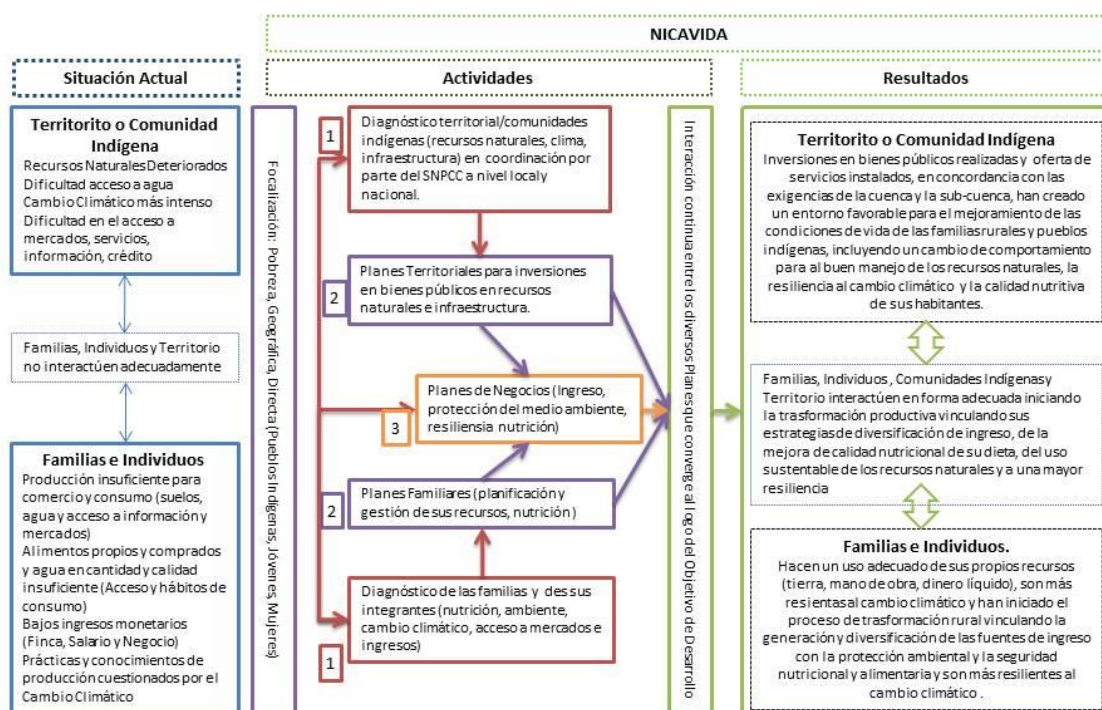


## C. Efectos directos/componentes

62. **Componentes.** El Proyecto se organizará en tres componentes: i) Fortalecimiento de capacidades y planificación; ii) Inversiones familiares, territoriales y negocios competitivos; y iii) Gestión del proyecto. Las acciones que se desarrollan en cada uno de los componentes obedecen a un enfoque integral e integrador que conjuga distintos niveles de actuación y de inversión en el Corredor Seco. Estos niveles se expresan en el plano familiar y en el territorial apuntando al objetivo de mejorar los ingresos y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias en un entorno con un importante degrado de los recursos naturales y aumento del riesgo climático. Con este propósito, se diseñarán e implementarán Planes centrados en la familia rural, priorizado los asuntos de género y creando condiciones para una participación activa por parte de los jóvenes, y orientada a mejorar sus condiciones de vida.

63. Si bien en la realidad el diagnóstico, formulación e implementación de los Planes se desarrollarán en un proceso continuo, las actividades y las inversiones de los diversos tipos de Planes poseen una lógica secuencial complementaria que converge al logro del objetivo de desarrollo del proyecto. Esta secuencia se sintetiza en el diagrama siguiente:

Relación entre las actividades del proyecto conducen a los objetivos del proyecto



64. Partiendo de la situación actual, a través de la estrategia de focalización se identificarán los territorios y las familias protagonistas del proyecto y se iniciará en forma simultánea los diagnósticos participativos a nivel territorial (1) y familiar (1). Como resultado surgirán los Planes Territoriales (2) y los Planes Familiares (3), respectivamente centrados en la identificación e implementación de inversiones públicas y en un mejor uso de recursos y una mejor calidad nutritiva de las familias. El diagnóstico territorial y de las familias permitirá, además, identificar las oportunidades generadoras de ingreso de las familias (Planes de Negocios (3) que deberá estar vinculadas al uso sostenible de los recursos naturales, a la mejora de la calidad nutricional de las familias y a la resiliencia a los efectos del cambio climático<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Estas secuencias incluyen otro conjunto de actividades las cuales son detalladas en el Anexo 3 del Apéndice 7 (Implementación y Ciclo de los Planes) y son parte del Manual de Operaciones. Así mismo en el Cuadro 3 que se presenta al final de ese capítulo se resumen las relaciones y las modalidades de desarrollo e implementación de cada tipo de Plan.

## **Componente 1: Fortalecimiento de capacidades y planificación.**

65. El objetivo de este primer componente es el de establecer las condiciones para que las familias rurales y sus organizaciones, en base en sus activos, contexto climático, económico y social, planifiquen una ruta propia de su desarrollo; incorporando, además, hábitos y prácticas que permitan mejorar su seguridad alimentaria y nutricional. La estrategia del componente consiste en facilitar el desarrollo de capacidades, promover los objetivos, enfoque y alcance del Proyecto y proporcionar acompañamiento técnico para la formulación de Planes que puedan presentarse para acceder a recursos del Fondo de Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales, FTE. Según su alcance y naturaleza, los Planes se clasifican como Planes para las Familias, Planes de Negocios y Planes Territoriales. Los Planes Familiares y de Negocio son presentados por las familias a través de grupos ad-hoc, organizaciones o comunidades indígenas, mientras que los Planes Territoriales también podrán ser presentados por entidades públicas locales y nacionales. En todos los casos se crearán las condiciones adecuadas para una activa participación de los jóvenes y mujeres

66. Parte de la estrategia del componente es implementar actividades de focalización del Proyecto tanto a nivel geográfico como a nivel de familias, en espacial para mujeres y jóvenes, y comunidades. Este proceso permite obtener: i) un reconocimiento de la diversidad del entorno territorial del Corredor Seco con sus potencialidades y limitaciones; ii) un mejor conocimiento de las características socioeconómicas, necesidades y demandas de las familias, así como sus estrategias y medios de vida; iii) un mapeo de los grupos, organizaciones formales e informales e instituciones relevantes.

67. Estos reconocimientos se conducen al inicio del Proyecto y alimentan el ciclo de gestión de los planes que considera las fases de identificación de necesidades y demandas, formulación, aprobación, ejecución, supervisión y evaluación de resultados. En este componente se avanza hasta la fase de aprobación de Planes.

**Efecto 1: Las familias y pueblos indígenas son capacitados en la identificación de sus necesidades y en la planificación de sus inversiones para mejorar su calidad de vida.**

**Producto 1.1: Las familias y sus organizaciones son capacitadas en actividades generadoras de ingresos, en manejo de suelos y agua y estrategias y prácticas que mejoren su dieta.**

68. Una vez identificadas las potenciales familias y sus integrantes y organizaciones mediante el proceso de focalización, promoción y difusión del Proyecto, y teniendo en cuenta sus características socio económicas, sus demandas y las condiciones territoriales, en las que habitan, se desencadenarán procesos de desarrollo de capacidades que faciliten a las familias y sus organizaciones, planificar estrategias de transformación/diversificación productiva y de generación de ingresos para su seguridad alimentaria y nutricional considerando el mejor uso de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Para operativizar el desarrollo de capacidades, a través del Proyecto se preparará un Plan de Capacitación que será gestionado desde las delegaciones con contenidos que son comunes a todas las familias y organizaciones

69. **Generación de capacidades.** A través de este componente se financiará el desarrollo de capacidades a grupos u organizaciones de familias que faciliten:

- Desarrollar competencias en el manejo de estrategias económicas, en la apropiación de valores familiares, el compromiso, la visión de futuro, el emprendedurismo y la motivación. El desarrollo de competencias sociales para formar parte de organizaciones asociativas productivas, que permita las articulaciones horizontales y verticales.
- Hacer propuestas e intervenciones para los sistemas alimentarios, que incluyan la salud y la educación de cara a mejorar la dieta y la nutrición.
- Fortalecer capacidades para identificar oportunidades productivas y de negocios así como alternativas adecuadas para la seguridad alimentaria y nutricional, considerando estrategias de reducción de riesgos productivos y climáticos.
- Fortalecer capacidades para acceder a mercados estables construidos mediante acuerdos o contratos, y para cumplir con estándares de calidad y volúmenes que demandan los mercados,

- Desarrollar capacidades para la inserción de las familias protagonistas en mercados de trabajo o el autoempleo (microempresas); y para elaborar propuestas de diversificación productiva y económica
- Fortalecer capacidades para el manejo de recursos naturales, incorporando prácticas de adaptación al cambio climático.
- Capacidad de hacer inversiones tales como reparaciones menores, adquisición de nuevas tecnologías o reposición de los activos entregados en formas de incentivos
- Generar capacidades en jóvenes y mujeres para el análisis los elementos económicos de su entorno y que les permita identificar oportunidades económicas.
- Promover el intercambio de experiencias con otros proyectos involucrando a protagonistas, promotores, técnicos, etc.

70. **.Seguridad alimentaria y nutrición.** Mediante el componente se desarrollarán actividades centradas en fortalecer las capacidades de las familias rurales para mejorar su nivel nutricional y sus condiciones de vida, mediante conocimientos y prácticas que les permitan acceder a alimentos nutritivos y al consumo de una dieta adecuada<sup>34</sup>. Con el fin de conocer el estado de la deficiencia proteico-energética en la población rural, NICAVIDA propiciará estudios durante el primer año del Proyecto para actualizar información sobre los niveles de desnutrición en niños, niñas, y adultos, principalmente mujeres. Este análisis se hará a partir de la información proporcionada por los estudios preliminares que han identificado los siguientes factores de riesgo<sup>35</sup>: (i) la inseguridad alimentaria agravada por crisis temporales, provocadas por efectos climáticos sobre la producción agropecuaria; (ii) insuficiente diversidad de provisiones alimentarias y déficit de reservas familiares para enfrentar crisis; (iii) bajo consumo y escasez de verduras, frutas y leguminosas, así como acceso inestable a alimentos de origen animal<sup>36</sup>.

71. **Educación alimentaria y nutricional y difusión.** El proyecto financiará campañas de radiodifusión nutricional y promoverá la impresión y difusión, entre otras, de las Guías Alimentarias que se elaboren. Se organizará una red de promotores y promotoras en seguridad alimentaria y nutricional, con el propósito de replicar e intercambiar conocimientos. Para el caso de pueblos indígenas el proyecto identificará propuestas educativas y de información adecuada a la identidad cultural, e implementará las actividades en este tema tomando en cuenta los aportes de las propias visiones, experiencias, saberes y prácticas<sup>37</sup>.

72. **Manejo de Recursos naturales y prácticas de adaptación al cambio climático.** Mediante este componente, NICAVIDA facilitará identificar oportunidades y desafíos del contexto y del entorno territorial en el Corredor Seco que condicionan las decisiones y oportunidades de las familias. Los resultados de las consultas preparatorias al diseño de NICAVIDA, evidencian la necesidad de desarrollar conocimientos y acceder a información, metodologías y buenas prácticas en los siguientes temas:

- Agroforestería y restauración de agro-ecosistemas para lograr: a) mejoras en las condiciones de fertilidad de suelos degradados; b) mejoras en la disponibilidad de alimentos como resultado de mejoras de fertilidad del suelo.
- Tecnologías para construir medios de vida resilientes y ofrecer soluciones y alternativas a: i) la agricultura de granos básicos; ii) el deterioro de la diversidad genética de los principales cultivos alimentarios; iii) las sequías crónicas y las alteraciones en los ciclos de lluvia.

---

<sup>34</sup> Ver Apéndice 4. La dieta mínima adecuada (DMA) está conceptualizada como el mínimo alimentario para un hogar o familia. La cantidad de alimentos que se recomienda se expresa en gramos por persona y se basa en la canasta básica alimentaria (CBA) de MAGFOR 2005.

<sup>35</sup> Ver Apéndice 4: Enfoque en Seguridad Alimentaria y Nutrición de NICAVIDA

<sup>36</sup> Otros factores de riesgos incluyen, entre otros: (i) contaminación ambiental; (ii) prácticas inadecuadas de manipulación, conservación y distribución de los alimentos; (iii) falta de inocuidad de alimentos; (iv) consumo excesivo de sal; (v) consumo excesivo de ácidos grasos saturados; (vi) consumo excesivo de alcohol; (vii) aporte inadecuado de calcio; (viii) aporte inadecuado de vitamina D; (ix) aporte inadecuado o inexistente de hierro y de micronutrientes; (x) lactancia materna inadecuada; etc.

<sup>37</sup> Es necesario reconocer la significación y conexión de la seguridad alimentaria y nutricional en el marco holístico y en la integralidad de las estrategias de vida de los pueblos indígenas, impulsando la producción, preservación y fortalecimiento de la agrobiodiversidad propia de los sistemas alimentarios de cada pueblo.

- Información agroclimática y sobre recursos naturales para toma de decisiones sobre períodos de siembra, cosecha y manejo pos-cosecha, así como para desarrollar estrategias locales de gestión de riesgos.
- Acceso a semillas de mejor calidad genética;
- Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura para mejorar la posición de las familias y organizaciones en mercados y en la cadena de valor de diferentes rubros (granos básicos, lácteos, miel, hortalizas).
- Modelos locales del cambio climático asociados a los medios de vida considerando los efectos en la seguridad alimentaria y nutrición. Estas herramientas, validadas exitosamente en otros casos, contribuirán a que las comunidades rurales definan sus estrategias de adaptación.
- Impacto del cambio climático en los sistemas agroalimentarios en las familias y particularmente en la autonomía alimentaria de pueblos indígenas. Desarrollo de Estrategias de Adaptación a partir de experiencias comunitarias conocidas y de la utilización de herramientas de análisis participativo, para conocer los niveles de vulnerabilidad, amenazas y efectos.
- Análisis de la disponibilidad de infraestructura básica para el acceso a agua potable y para uso agrícola.

## **Producto 1.2: Las familias y sus organizaciones y las instituciones formulan Planes para las Familias, Planes de Negocios y Planes Territoriales**

73. **Formulación y presentación de Planes para las Familias y Planes de Negocio.** Las ideas de Planes son desarrolladas por los mencionados grupos u organizaciones que deberán reunir criterios de representatividad y legitimidad social, y podrán ser grupos “ad hoc”, comunidades indígenas, grupos solidarios, organizaciones formales, cooperativas, asociaciones, etc. Para el caso de las comunidades indígenas se respetarán sus propias modalidades organizativas. La identificación y planificación de oportunidades contará con el acompañamiento de promotores del Proyecto en las delegaciones territoriales. Especial atención y prioridad se les dará a los jóvenes y mujeres en el proceso de identificación de oportunidades, formulación y presentación de los planes.

74. Para el diagnóstico a nivel de familias, comunidades y organizaciones se utilizarán métodos participativos que consideren entre otros, los siguientes aspectos: i) los activos familiares, como disponibilidad de tierra y acceso a agua, ii) composición familiar generacional desagregada por género, escolaridad, e integrantes por edad; iii) experiencias y estrategias de diversificación económica; iv) su integración a los mercados de productos, de trabajo, de venta de servicios y/o de comercialización<sup>38</sup>; v) los riesgos de la producción agropecuaria asociados a la variabilidad climática y a los mercados por la estacionalidad de precios; vi) el consumo y estado nutricional de las familias; vii) formas asociativas existentes; y viii) el contexto del cual reciben señales e incentivos que influyen en la definición de sus estrategias. Las propuestas presentadas por los jóvenes y mujeres, recibirán un acompañamiento específico para identificar sus necesidades

75. El proyecto se relacionará con las familias protagonistas por intermedio de sus organizaciones y órganos comunitarios. Para el caso de los jóvenes se incluirán sus propias formas de agregación (institutos educativos, Iglesias, sedes deportivas, etc.) El MANOP establecerá los criterios, mecanismos e instrumentos para la revisión y evaluación de las ideas de Planes con el sistema de registro correspondiente. Algunos criterios de elegibilidad a tener en cuenta son: niveles de cofinanciamiento, participación de jóvenes y mujeres, inclusión de comunidades indígenas, disponibilidad, acceso a recursos naturales y condiciones del entorno territorial.

76. **Formulación y presentación de Diseño Planes Territoriales.** Para la formulación de los Planes Territoriales, NICAVIDA desarrollará criterios y mecanismos sobre los alcances y utilización de recursos del Proyecto para mejorar el entorno territorial<sup>39</sup>. Para el análisis territorial se utilizará la metodología de “Áreas de Sensibilidad Ambiental y Social”, (ASAS) validada por el MARENA El

---

<sup>38</sup> Las condiciones de una parte relevante del grupo objetivo desarrolla actividades generadoras de ingresos no agropecuarios (salarios y pequeños negocios) las cuales resultan centrales en su estrategia de vida. En ese sentido, se replicará experiencias exitosas del PRODESEC en la generación de capacidades enfocadas en calificación laboral capacitación en emprendedurismo para pequeños negocios, artesanía y servicios.

<sup>39</sup> Los criterios y mecanismos serán detallados en el MANOP.



análisis de las inversiones de los planes territoriales deberán considerar los posibles efectos de la cuenca en su conjunto. Este mapeo se complementará con los Planes de Desarrollo Municipal y con los Planes de Inversiones Municipales de modo de identificar las prioridades locales en temas de infraestructura productiva, manejo y gestión de recursos naturales, acceso a agua y gestión de cuencas entre otros.

77. El Proyecto tendrá un rol de acompañamiento para la formulación de estos Planes, disponiendo además de especialistas externos cuando sea necesario. Las familias y sus organizaciones pueden identificar necesidades de inversiones territoriales que por sus efectos y naturaleza trascienden al ámbito privado por lo que se incorporan en las propuestas de Planes Territoriales. Los Planes Territoriales podrán ser presentadas por los grupos, organizaciones, comunidades indígenas, por entidades públicas y por Gobiernos Municipales. Se fomentará, y priorizará la formulación de Planes Territoriales que surjan y sean presentadas en conjunto y en “asociación” entre grupos de protagonistas o comunidades indígenas. Como señalado el diseño de los Planes Territoriales se basará entre otros instrumentos en la metodología ASAS, integrada con los Planes Municipales, como ya se ha mencionado.

78. **Aprobación de los Planes.** El Manual de Operaciones del Proyecto establecerá el procedimiento y criterios para la revisión y evaluación de las propuestas de planes. El Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP)<sup>40</sup> definirá la lista de planes elegibles y se priorizarán en base al puntaje obtenido durante la revisión de elegibilidad. Los Planes deberán reunir criterios y estándares mínimos y deben incluir al menos: i) un diagnóstico de las necesidades y potencialidades de las familias y sus organizaciones; ii) un análisis organizacional y de capacidades técnicas y administrativas; iii) una propuesta de inversiones en el ámbito de las familias y negocios competitivos que proponga la vinculación entre las generación de ingresos, la protección de los recursos naturales y la seguridad nutricional. De este modo se pretende evitar la dispersión de actividades y focalizar la atención en que todos los planes contribuyan al logro del objetivo de desarrollo del Proyecto; iv) una propuesta de capacitación y asistencia técnica. Los Planes deberán indicar los resultados previstos para la seguridad alimentaria y nutricional, la generación de ingresos y la sostenibilidad particularmente en función de los riesgos asociados a la variabilidad climática.

79. Los Planes aprobados serán financiados y ejecutados de acuerdo a la planificación anual del Proyecto. Los Planes formulados serán presentados formalmente al MEFCCA/NICAVIDA para su aprobación por el CCAP y el consecuente financiamiento con recursos del FTE. La presentación de los Planes para las Familias y de Negocios deberá ser acompañada por un compromiso explícito de los grupos/organizaciones o familias sobre los aportes de contraparte y otros requerimientos que se establezcan en el MANOP. Así mismo, contarán con una relación técnica que demuestre la capacidad de ejecución de las inversiones y actividades por parte de los proponentes. En el caso de los Planes Territoriales formulados, por tratarse de inversión pública, serán también presentados al MEFCCA y al igual que los otros Planes, serán aprobados por el CCAP. En el caso de los Planes Territoriales, desde su formulación, se sentarán las bases para establecer convenios y acuerdos para su ejecución. A tal efecto, los Planes Territoriales deberán ser formalmente solicitados por grupos de protagonistas, entidades públicas o Municipios. Durante su revisión y aprobación se deberán identificar con claridad las responsabilidades, límites y alcances compartidos entre los proponentes y los protagonistas para la implementación. Se sugiere asignar un rol central a los Municipios para la ejecución de estos Planes.

80. **Costos del Componente y personal.** El presupuesto estimado para el Componente es de aproximadamente USD 10,8 Millones. Contará con un(a) Coordinador(a), un(a) Especialista en capacitación para la seguridad alimentaria y la nutrición, un(a) Especialista en género, juventud y pueblos indígenas, y promotores territoriales para desarrollo social y productivo. Se establecerán convenios con INETER para cubrir los costos de un Oficial de monitoreo agroclimático, con MARENA para Promotores en manejo de recursos naturales y ambientales y para el diseño de ASAS, y con el INTA para temas de tecnología productiva y semillas.

---

<sup>40</sup> La conformación, mecanismos e instrumentos de operación del Comité de Calificación y Aprobación de Planes, CCAP así como la definición de umbrales para la no objeción por parte del FIDA se detallan en el Manual Operativo de Proyecto.

## **Componente 2: Inversiones familiares, territoriales y negocios competitivos.**

81. El objetivo de este componente es implementar los Planes aprobados por el CCAP para realizar inversiones a nivel de familia y territorios con el fin de promover la transformación productiva de las familias rurales, vinculando la diversificación de sus fuentes de ingreso, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias. Para este fin se creará el Fondo de Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales (FTE) el cual será debidamente reglamentado. El acceso a estos fondos se hará a través de los Planes Territoriales, Familiares y de Negocios, que hayan sido formulados y aprobados como resultado de las actividades del Componente 1.

82. El FTE es un instrumento que apunta a facilitar la implementación de NICAVIDA en los aspectos operacionales vinculados al financiamiento eficiente y transparente de los Planes (Familiares, de Negocio y Territoriales) aprobados. El FTE incluye recursos destinados a las diferentes inversiones y actividades previstas por los planes. Este mecanismo, utilizado con éxito en los anteriores proyectos financiados por FIDA en Nicaragua, responde de manera adecuada a la metodología de presentación, aprobación y financiamiento de los Planes. La asignación presupuestaria al FTE permite la suficiente flexibilidad para responder a las diferentes naturaleza de los Planes, evita una fragmentación de los recursos y es un instrumento de gestión eficiente y de administración simple. Los costos financiados con el FTE se contabilizan de acuerdo a la categoría de gasto correspondiente. El FTE forma parte integral del presupuesto del Proyecto, y como tal será operado directamente desde el Proyecto (UGP-MEFCCA).

**Efecto 2: Inversiones en planes territoriales y familiares convergen hacia la integración de la generación de ingresos, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias.**

### **Producto 2.1 Realizadas las inversiones territoriales en bienes y servicios públicos**

83. **Planes Territoriales.** Los Planes Territoriales tienen como objetivo invertir en bienes públicos y servicios que permitan crear un entorno favorable para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas, incluyendo inversiones destinadas a favorecer un cambio de comportamiento respecto a los desafíos en nutrición. Serán financiados con fondos no reembolsables provenientes del FTE.

84. Los estudios preliminares para el diseño del Proyecto han identificado las siguientes inversiones a nivel de territorios<sup>41</sup>: gestión recursos naturales (suelos, agua, bosques) incluyendo inversiones forestales; acceso a agua para consumo humano y para producción agropecuaria; mantenimiento y rehabilitación de caminos secundarios; inversiones en tecnologías de información y comunicación (incluyendo puntos de acceso a internet) que faciliten el acceso a información relacionada con el cambio climático, con mercados, y con hábitos de consumo, dieta y nutrición; gestión de riesgos a nivel comunitario y preparación de planes de manejo a nivel de micro cuencas. Considerando los desafíos derivados del cambio climático se realizarán actividades de validación de tecnologías a nivel de los territorios como por ejemplo en: cosecha de agua y tecnologías de riegos, semillas adaptadas; tecnologías para el manejo de suelos. .

85. Los Planes Territoriales serán implementados, de acuerdo a la experiencia de PROCAVAL, por los Gobiernos Municipios<sup>42</sup> a través de Convenios con el MEFCCA y contarán con el apoyo de instituciones especializadas como MARENA e INTA. En el caso de algunas tipologías de Planes Territoriales, en especial los dirigidos a protección de fuentes de agua y de reforestación, la ejecución

---

<sup>41</sup> Mayores detalles sobre posibles inversiones en manejo de recursos naturales referirse al Anexo 1: Análisis Social Ambiental y Climática. Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua – NICAVIDA

<sup>42</sup> La **Ley No. 40** de 2 de Julio de 1988 (Ley de Municipios), reformada el 3/06/2012, que regula las competencias y formas de gobierno y relaciones con otras instituciones estatales. El Municipio cuenta con autoridades electas en forma directa por sufragio universal y con una estructura administrativa. Adicionalmente a las competencias administrativas civiles (registro civil etc.) tiene competencias en: i) control del desarrollo urbano y del uso del suelo; ii) construcción y mantenimiento de calles, aceras, andenes, parques, plazas, puentes; iii) contribuir a la construcción y mantenimiento de caminos vecinales y cualquier otra vía de comunicación intermunicipal; iv) velar por el buen uso de los recursos naturales, y la protección del medio ambiente con especial énfasis en las fuentes de agua potable, suelos y bosques. Los ingresos de los municipios pueden ser tributarios, particulares, financieros, transferidos por el Gobierno Central y cualquier otro que determinen las leyes, decretos y resoluciones. Los Municipios cuentan con el apoyo de Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal INIFOMI

podrá estar a cargo de Organizaciones de productores que tengan la capacidad y el nivel de consolidación suficiente para asumir esa tarea.

**Producto 2.2: Realizadas inversiones familiares para un uso eficiente de los recursos y para la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional**

86. **Planes para las Familias.** Tienen por objeto apoyar a las familias en el uso y manejo de sus recursos (tierra, mano de obra, dinero líquido), desarrollar esquemas de seguridad alimentaria y nutricional, así como fortalecer sus estrategias de prosperidad (ahorro e inversión) incluyendo actividades agrícolas y no agrícolas de generación de ingresos. Estos Planes se enfocarán en: i) planificar y gestionar los flujos de ingresos familiares, incluyendo las remesas; ii) promover el uso de alimentos nutritivos priorizando los cultivos locales y huertos familiares, la agricultura de conservación, los bancos de semilla comunitarios, buenas prácticas en el manejo de animales<sup>43</sup> y el uso y tratamiento del agua para consumo humano; iii) almacenamiento y conservación de los alimentos con todas sus propiedades organolépticas, nutricionales y sanitarias, evitando las posibilidades de contaminación; iv) acceso a mercados locales de los excedentes de productos alimentarios, promoviendo las capacidades de empaque, manipulación, transporte, almacenamiento y procesamiento que preserven los valores nutricionales, como estrategia de venta y educación alimentaria en utilizando las ferias locales y nacionales. Como parte de los planes de familia se incluyen las actividades para la formación para el empleo y autoempleo donde la experiencia del PRODESEC ha demostrado su relevancia sobre todo para los jóvenes.

87. El financiamiento de las actividades de los planes familiares seguirá la metodología utilizada por el MEFCCA, incluyendo el mecanismo de recuperación, que se está aplicando con éxito en programas nacionales como el Bono Productivo Alimentario y Patio Saludable<sup>44</sup>. Los Planes Familiares son implementados por familias que practican la Agricultura Familiar para el autoconsumo y en Transición. Tienen diferentes formas de asociatividad por lo que se propone desarrollar estrategias diferenciadas y mecanismos de implementación flexibles los que se desarrollarán en el MANOP.

**Producto 2.3: Realizadas inversiones para la diversificación de las fuentes de los ingresos, que favorecen también la protección del medio ambiente y la adaptación al cambio climático.**

88. **Planes de Negocios, agropecuarios y no agropecuarios.** Tiene como objetivo promover el vínculo entre las estrategias de ingresos de las familias, la protección del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático. El Plan de Negocios consiste en una propuesta para: i) transformar una actividad productiva que ya es realizada; ii) iniciar una nueva actividad productiva que permita incrementar o diversificar la producción e incluir tecnología; iii) agregar valor a la producción; iv) facilitar el acceso a mercados; v) desarrollar pequeños negocios, actividades comerciales, servicios o microempresas. La incorporación de actividades no agrícolas adquiere relevancia para la generación de ingreso y está en dependencia de las características del hogar y de las demandas de los mercados laborales y de servicios<sup>45</sup>. La experiencia de PRODESEC ha demostrado la importancia de las actividades no agrícolas para los jóvenes y mujeres por lo que para tal fin el MANOP incluirá mecanismos específicos para incentivar su participación. El Plan de Negocios puede ser individual o grupal, con prioridad para esta segunda modalidad. Deberá incluir en forma explícita las acciones y metas en materia de género, así como las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente. Estos Planes deben tener una orientación comercial, rentable y sostenible y serán elegibles aquellos que, a nivel de las familias, vinculen el mejoramiento de ingresos con la conservación de los recursos naturales y la seguridad alimentaria y nutricional de la familia.

---

<sup>43</sup> Los Centros de Desarrollo de Capacidades y Adopción Tecnológica (CDCAT) del MEFCCA, junto con el INTA, son el medio para estas acciones, generando con ello, una red de promotores y promotoras.

<sup>44</sup> La gama de instrumentos actualmente disponibles en el MEFCCA para las transferencias e incentivos son: Patio saludable, Bono productivo (BPA) en especie o canjeable, con montos variables pero hasta USD 700. Lo bonos canjeables se efectivizan en el sistema financiero (normalmente es una banca privada). El MEFCCA promueve la recuperación de esos recursos para constituir fondos rotatorios administrados por las mismas organizaciones de productores. Adicionalmente existen dos programas crediticios (CRISSOL y Usura Cero) que combinan tasas de préstamo subsidiadas y sistemas de garantía solidaria.

<sup>45</sup> Estas actividades son atractivas a la política pública porque son una opción para fomentar la retención de la población rural en sus territorios, sin embargo, para que estas cumplan con los objetivos de incrementos de ingresos, reducción de pobreza y estabilización de la población rural deben estar integradas a mercados dinámicos

89. Con recursos del FTE, en los Planes de Negocios no se financiarán en forma directa los bienes privados apropiables en forma individual. Estos tendrán que ser financiados por los protagonistas con recursos propios o a través de créditos conseguidos de fuentes de financiamiento disponibles en el mercado. El proyecto, incluye incentivos que permitan reducir tanto la percepción de riesgo del sector financiero, como las barreras generadas por esto. El Proyecto dará apoyo a las familias y sus organizaciones en las actividades relacionadas con el acceso a crédito a facilitando la elaboración de un plan de negocios competitivo, incluyendo un sistema contable que les permita construir un flujo financiero, y se los acompañará durante los trámites para el acceso a financiamiento bancario.

90. La excepción a este criterio estará constituida por aquellos costos e inversiones “incrementales” que favorezcan un mejor uso de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático<sup>46</sup>. En estos casos, los bienes y el capital de trabajo “incrementales” incluidos en los planes, serán financiados aplicado una relación de un 30% de aporte/incentivo del proyecto como fondo no reembolsable y un 70% aporte propio (crédito o autofinanciamiento). El 30% de incentivo se calculará sobre el monto de la inversión que no podrá superar los USD 1 500 por familia<sup>47</sup>. Este 30% puede ser recuperado de acuerdo a las modalidades actualmente utilizadas por el MEFCCA<sup>48</sup>.

91. **Acompañamiento para la implementación de los planes.** Para la fase de implementación se desarrollará una estrategia de acompañamiento la que estará a cargo de la UGP/MEFCA y se practicará a través de las delegaciones y/o el nivel central del MEFCCA según la naturaleza del Plan. Para asegurar el cumplimiento de los estándares mínimos de la ejecución de los Planes y administración de los recursos aprobados y contratados, se preparará un Plan de Inducción sobre normas y procedimientos basadas en las normativas que se establezcan. El componente incluye recursos para cubrir los costos relacionados con la implementación de los planes, tales como acompañamiento a la ejecución de los planes de familia; gestión seguimiento y acompañamiento a los planes territoriales y de provisión de servicios; y acompañamiento para la implementación de los Planes de Negocio.

92. El acompañamiento a los Planes de Negocio incluye capacitación y orientación técnica para el cumplimiento de normas y requisitos para la búsqueda de financiamiento bancario. En el caso de los Planes Territoriales el acompañamiento podrá cubrir costos de dirección de obras; inventario y diagnóstico de red vial en municipios seleccionados; relevamiento topográfico de caminos rurales; conformación y capacitación de comités mantenimiento de caminos, autorizaciones y acuerdos para la utilización de agua, gestión de recursos naturales, etc.

93. A efectos de completar el ciclo de gestión de las inversiones, se pondrá en marcha el sistema de seguimiento y evaluación que incluye aspectos técnicos y financieros. El mismo será gestionado por las instancias especializadas del MEFCCA y del Proyecto tanto a nivel central como en las delegaciones y permitirá proporcionar el acompañamiento necesario para documentar los resultados de los Planes y generar conocimientos en base a las experiencias y buenas prácticas.

94. **Acceso a Financiamiento crediticio.** La experiencia de PROCAVAL ha demostrado que es viable para los protagonistas y para sus organizaciones lograr financiamiento bancario formal. Se ha demostrado que para lograr acceder al crédito, entre otros requisitos, es esencial contar con Planes de Negocio “competitivos” en el sentido de que reúnan las condiciones para ser aceptados y financiados por una entidad bancaria. Será una responsabilidad del Proyecto acompañar el diseño de los planes de negocios para que reúnan todas las condiciones necesarias para la aprobación por la UGP/MEFCCA y, al mismo tiempo, para que cumplan con los requisitos solicitados por la entidad bancaria que potencialmente puede ofrecer el crédito. El abanico de los potenciales proveedores de crédito es amplio y, entre las instituciones que podrían estar interesadas en colocar recursos, se

---

<sup>46</sup> Ejemplos de prácticas que pueden ser consideradas como “costos incrementales”: Establecimiento/renovación de plantaciones de árboles; Ahorro de leña para cocinar; Establecimiento de frutales; Obras de conservación de suelos y agua (zanjas, barreras, acequias, etc.) en parcelas de cultivo; Preparación y gestión de plan de manejo forestal; Obras silviculturales según el plan de manejo forestal (raleo no comercial, podas, apoyo a regeneración natural)

<sup>47</sup> Monto que quedará establecido en el Manual de Operaciones

<sup>48</sup> Se aplicará el mismo sistema de transferencia por bonos y recuperación mencionados anteriormente. Adicionalmente se cuenta con el Bono riego, que se aplica bajo tres modalidades según el tipo de riego: USD 1.200- USD 1.028 y USD 925; el Bono de Agua, por un monto de USD 500 y el Bono de Agregación de valor y transformación, con rangos variables, pero dentro de los montos señalados. A estos se pueden agregar otros mecanismos de bonos, como los bonos utilizados por MARENA (bonos electrónicos para incentivos al manejo de suelo y agua en Finca y bonos para reforestación/protección de agua contra resultados y los bonos para Bancos de Semillas (INTA). Todos los bonos se administran por intermedio de un Institución Bancaria.

cuentan el Banco Produzcamos, CARUNA, BANPRO, LAFISE, PROCREDIT, FDL, etc. que ya financian inversiones rurales de pequeños productores (individuales o asociados, según la política de cada institución financiera). Existen barreras para el acceso al crédito, y en la etapa de diseño del proyecto se ha desarrollado una consulta con el sistema bancario que ofrece crédito. El trabajo de análisis permite afirmar que existen posibilidades de acceder a operaciones de préstamos en el mercado financiero local, siempre y cuando se cumplan, entre los otros requisitos formales, dos aspectos clave: i) contar con un plan de negocios que muestre viabilidad económica y financiera y que presente elementos de análisis (como por ejemplo flujo de caja) de la capacidad de pago; y ii) demostrar antecedentes contables y formales (facturas, recibos, contabilidad básica).

95. **Costos del Componente.** El presupuesto asignado al componente es de 32,4 millones e incluye los costos para un Coordinador del componente, un Especialista en Planes de Negocios y pequeños negocios rurales, técnicos especialistas, promotores y personal de apoyo.

### **Componente 3: Gestión del Proyecto**

96. El objetivo de este Componente es el de lograr una ejecución eficaz y eficiente del proyecto, y fortalecer la capacidad de monitorear y evaluar las acciones de promoción del desarrollo, tanto las específicas del Proyecto, como otras llevadas a cabo por el MEFCCA. En particular a través de este componente se deberá: i) Gerenciar el proyecto en forma eficaz y eficiente; y ii) Establecer un Sistema planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gestión de los conocimientos y comunicación. En acuerdo con el Gobierno el estudio para la Línea de Base se realizará inmediatamente después de la aprobación del Convenio de Financiamiento por la Junta Ejecutiva del FIDA y antes de la puesta en operación del Proyecto. En materia de Planificación, seguimiento y evaluación, al final del proyecto se espera, que los Programas y Proyectos del MEFCCA cuenten con un sistema de monitoreo y evaluación y capacidad para la evaluación de resultados e impactos, así como acciones para la gestión del conocimiento. En materia de gestión del Proyecto, se promoverá una gerencia y administración oportuna, eficiente y eficaz. Se controlará el desempeño de la tasa de desembolsos de fondos (externos, contrapartida y otros co-financiadores), el cumplimiento de condiciones contractuales, de las normas para adquisiciones y contrataciones, y de la calidad y oportunidad de las auditorías.

97. En este Componente se incluyen los costos del Gerente del Proyecto y del resto del personal a cargo del Proyecto. El componente incluye también los costos para las encuestas de línea de base y de impacto (RIMS), estudios sobre adaptación al cambio climático, auditorías, talleres y capacitaciones en SyE, y Capacitaciones en el tema de género. El presupuesto que se ha asignado es del aproximadamente. USD 4 millones.

**Cuadro 3: Cuadro Síntesis de los Planes Familiares, Territoriales y de Negocios**

Planes	Objetivo	Quien lo presenta	Metodología	Bienes Elegibles	Aprobación	Quién los implementa	Acompañamiento en la Implementación	Financiamiento	Instrumento Legal
Planes Territoriales	invertir en bienes públicos y servicios que permitan crear un entorno favorable para el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas	grupos, organizaciones, comunidades indígenas, por entidades públicas MARENA y por Gobiernos Municipales	Metodología Áreas de Sensibilidad Ambiental y Social", (ASAS) validada por el MARENA, complementando con los Planes de Desarrollo Municipal y con los Planes de Inversiones Municipales	Inversiones bienes públicos: tecnología, obras y bienes para la gestión recursos naturales (suelos, agua, bosques) tecnología, obras y bienes para facilitar acceso a agua para consumo humano y para producción agropecuaria; tecnología, obras y bienes para mantenimiento y rehabilitación de caminos secundarios; inversiones en tecnologías de información y comunicación tecnología, obras y bienes para la gestión de riesgos a nivel comunitario validación de tecnologías a nivel de los territorios (ej. cosecha de agua y tecnologías de riego, semillas adaptadas; tecnologías para el manejo de suelos). información, educación y sensibilización en temas nutricionales; planificación territorial con enfoque de microcuencas; estudios territoriales en temas de fertilidad de suelos, inventario recursos hídricos, nutricionales; información agroclimática; manejo de áreas protegidas	Comité de Calificación y Aprobación de los Planes	grupos, organizaciones, comunidades indígenas, por entidades públicas MARENA y por Gobiernos Municipales	Pueden ser de carácter público (Alcaldías MARENA, INTA, INATEC, INAFOR, INETER, ANA, entre otras.) con las cuales el Ministerio establece alianzas y/o convenios para la ejecución de planes y actividades específicas; u organizaciones privadas, o personas, con las que las organizaciones de los protagonistas, o el MEFCCA, formalizan contratos de prestación de servicios o de obras. EL MEFCCA en la gestión técnica y administrativa de los planes	Inversión Pública No Reembolsable	Convenio con Instituciones públicas o autoridades comunales indígenas, Contratos con entidades privadas (familias u organizaciones)

Planes	Objetivo	Quien lo presenta	Metodología	Bienes Elegibles	Aprobación	Quién los implementa	Acompañamiento en la Implementación	Financiamiento	Instrumento Legal
Planes Familiares	apoyar a las familias en la estrategia, el uso y manejo de sus recursos (tierra, mano de obra, dinero líquido), desarrollar esquemas de seguridad alimentaria y nutricional,	Las familias y sus organizaciones	Planificación participativa y diagnóstico a nivel de familias, comunidades y organizaciones para: planificar y gestionar los flujos de ingresos familiares, incluyendo las remesas; promover el uso de alimentos nutritivos priorizando los cultivos locales y huertos familiares la agricultura de conservación bancos de semilla comunitarios buenas prácticas en el manejo de animales y el uso y tratamiento del agua para consumo humano almacenamiento y conservación de los alimentos; intercambio de experiencias	Asistencia Técnica (buenas prácticas, tecnología de cosecha de agua, de animales, cultivos y agricultura de conservación) Capacitación (en contabilidad básica; administración de fincas y pequeños negocios; consumo, nutrición y dieta; manejo de recursos naturales) Preparación y gestión de Planes Familiares Formación para el empleo Pequeñas obras para conservación agua Pequeños equipos para almacenamiento y/o conservación de alimentos Pequeñas huertas a través de Patio Saludable Semilla granos para bancos de semilla incluyendo semillas para huertos	Los Planes Familiares son planes extremadamente simples tanto en su diseño como los criterios de calificación para su aprobación por Comité de Calificación y Aprobación de los Planes que se instalará a nivel de Delegación para este fin. Serán elementos centrales para la aprobación la elegibilidad de las familias protagonistas y la estrecha aplicación de las metodologías participativas para el diagnóstico y la preparación de los planes familiares.	Las Familias, Grupos, Comunidades Indígenas Organizaciones-	Promotores y entidades públicas o privadas especializadas en la planificación de los recursos familias, en seguridad alimentaria y nutricional y para formación y capacitación laboral	Fondos no Reembolsables utilizando instrumentos utilizados por MEFCCA para transferencias a las familias elegibles: bonos canjeables que se efectivizan en el sistema financiero. Aplicación de mecanismos de la recuperación de esas transferencias mediante la creación de fondos revolventes en las organizaciones o manejado por el mismo MEFCCA de acuerdo a los sistemas que el Ministerio implemente.	Carta Compromiso " entre NICAVIDA y Familias, con el aval del grupo u organización, autoridad comunal indígena (cuando corresponda). Contratos y Convenios con Entidades Especializadas para la implementación de las actividades correspondientes.

Planes	Objetivo	Quién lo presenta	Metodología	Bienes Elegibles	Aprobación	Quién los implementa	Acompañamiento en la Implementación	Financiamiento	Instrumento Legal
Planes de Negocios	Promover el mejoramiento del Ingreso de las familias considerando su vínculo con la protección del medio ambiente y la adaptación al cambio climático	Organizaciones, Grupos, Comunidades Indígenas Los jóvenes y mujeres pueden presentar en forma Individual	Planificación participativa y diagnóstico a nivel de familias, comunidades indígenas y organizaciones consideran entre otros, los siguientes aspectos: i) privilegiar la participación de los jóvenes considerando sus intereses y prioridades de acuerdo a los objetivos del proyecto; ii) experiencias y estrategias de diversificación económica; iii) su integración a los mercados de productos, de trabajo, de venta de servicios y/o de comercialización; iv) los riesgos de la producción agropecuaria asociados a la variabilidad climática y a los mercados por la estacionalidad de precios; v) el consumo y estado nutricional de las familias; vi) formas asociativas existentes; vii) el contexto del cual reciben señales e incentivos que influyen en la definición de sus estrategias; intercambio de experiencias.	Tecnología y servicios "incrementales" que favorezcan un mejor uso de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático para: i) transformar una actividad productiva que ya es realizada; ii) ampliar o iniciar una actividad microempresarial (pequeños negocios) manufacturera o artesanal o comercial; actividades muy demandadas por jóvenes y mujeres; iii) iniciar una nueva actividad productiva que permita incrementar o diversificar la producción e incluir tecnología; iv) agregar valor a la producción; v) facilitar el acceso a mercados; vi) desarrollar pequeños negocios, actividades comerciales, servicios o microempresas a cargo de jóvenes; vii) fondos de pre-inversión; viii) mejoramiento calidad de la dieta; ix) Asistencia Técnica y Capacitación	El Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP) considerando: inversiones en negocios que propongan la vinculación entre las generación de ingresos, la protección de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático Plan de inversión que considere el incentivo por parte del NICAVIDA/MEFCCA y otras fuentes de financiamiento (ahorro o sistema financiero)	Individual, grupal, organizacionales, comunales indígenas	Promotores en la elaboración del Plan y acercamiento al sistema financiero	Sistema financiero o autofinanciamiento, salvo aquellos "costos incrementales" que serán financiados con fondos no reembolsables que además de favorecer la introducción de tecnologías, el manejo de recursos naturales y la adaptación al cambio climático, representan incentivos para facilitar el acceso al el sistema financiero. Los fondos no reembolsables no podrán superar el 30% del total de la inversión don un techo máximo US\$ 1500 por familia. - En estos casos también se seguirá las iniciativas del Gobierno de construcción de fondos revolvientes	Contratos



## **D. Enseñanzas extraídas y cumplimiento de las políticas del FIDA**

98. **El Programa Nacional del FIDA.** Las actividades del FIDA en Nicaragua, y su colaboración con el Gobierno, han contribuido a invertir unos 250,5 millones de dólares de los cuales el Fondo aportó aproximadamente USD 104 millones atendiendo a más de 550 mil personas. La cartera actual cuenta con tres proyectos, PROCAVAL, NICADAPTA y NICARIBE, con un costo de aproximadamente USD 90 millones, de los cuales el FIDA aporta aproximadamente USD 52,4 millones. El MEFCCA es la institución nacional encargada de poner en marcha estos proyectos.

99. Las principales enseñanzas son las siguientes:

- *El dialogo con autoridades del Gobierno* ha sido un factor clave en el desempeño de los proyectos así como en la relación con las autoridades permitiendo desarrollar una agenda operativa y colaborar a la definición de políticas para el sector. Los proyectos auspiciados por el FIDA, han contribuido a las políticas públicas nacionales a partir del FAT, de PROCAVAL y NICARIBE. Para el éxito de las operaciones ha sido fundamental el proceso de alineación y fortalecimiento de políticas públicas, como en el caso del permanente proceso de apoyo a la institucionalización (MEFCCA) y para la sostenibilidad de las acciones.
- *Enfoque de cadenas valor, aportes a la política pública e instrumentos para inversiones.* La implementación de intervenciones con enfoque de cadenas de valor ha generado importantes resultados a nivel de las familias rurales. PROCAVAL validó un conjunto de instrumentos para la *implementación* de inversiones que permitieran los procesos de integración horizontal y vertical que han sido exitosos y han sido replicados en otros proyectos. Como instrumentos para facilitar las inversiones se han logrado buenos resultados con un mecanismo denominado “Fondo” (ver box n.1).
- *La producción de alimentos.* Uno de los resultados más relevante que los proyectos han logrado, según los PCRv, es en la producción de alimentos. Tanto las evaluaciones del FAT como el PRODESEC reportan mayor producción de alimentos e incrementos significativos en el valor de producción agrícola con impacto en la reducción de la pobreza.
- *Las inversiones en adaptación al Cambio Climático.* PROCAVAL, NICADAPTA y NICARIBE han destinado importantes recursos para invertir de manera oportuna en el marco de las políticas de *adaptación* al cambio climático. Se ha demostrado la importancia de un enfoque multidimensional y sistémico para la *adaptación* al cambio climático que incluye sistemas de alertas tempranas, la validación tecnológica de materiales de siembra, la interacción con el sistema de investigación e innovación del país, así como la capacitación de productores y de técnicos.
- *Promoción de Alianzas.* Los principales aliados que han permitido lograr importantes sinergias son los Municipios, para los temas de infraestructura pública, que ha sido involucrados en todos los proyectos, en especial por PRODESEC y PROCAVAL y los gobiernos territoriales y comunitarios con NICARIBE. Este último, así como NICADAPTA, ha establecido alianzas operativas con el INTA y con IPSA, entre otras instituciones. La alianza y promoción de las organizaciones de productores consolidadas ha sido central y permitió establecer mecanismos de comercialización y la integración horizontal y vertical para acceder a mercados y ofrecer servicios.
- *Manejo del conocimiento.* Entre los numerosos trabajos de sistematización de particular relevancia es el estudio “Efectos dinámicos y redistributivos de las cooperativas de productores”<sup>49</sup>. Así mismo son relevantes los análisis sobre los mercados laborales y la generación de ingresos no agropecuarios como impacto del PRODESEC.

100. **Experiencia FIDA con Fondos de Inversión en Nicaragua.** Esta modalidad se ha utilizado en varios proyectos/programas financiados por el FIDA en el país: el Fondo de Promoción de Empleo y Negocios (FOPEN) en PRODESEC; el Fondo de Inversiones Locales (FIL) en PROCAVAL y NICADAPTA; y el Fondo de Capitalización y Desarrollo Territorial (FOCADET) en NICARIBE. El total Estimado de éstos fondos suma unos USD 53 millones con los que se han financiados unos 527

---

<sup>49</sup> Este estudio corresponde a una de las actividades de gestión del conocimiento acordadas en la reunión de planificación de LAC en abril del 2014. El estudio, comprende casos de Nicaragua y Colombia, se encuentra en la fase de revisión final.

planes/proyectos y 57,000 familias. Los recursos financieros de los FI tienen carácter no reembolsable y se transfieren directamente a las familias protagonistas a través de Planes de Negocio que proponen las organizaciones o a Instituciones que realizan inversiones en bienes públicos. El mecanismo de funcionamiento se reglamenta en los Manuales Operativos de los proyectos que tutelan una modalidad competitiva y de amplio acceso a los fondos a través de promoción y difusión de los criterios de elegibilidad y los estándares técnicos y financieros. La gestión de los FI permite legitimar la asignación de recursos, dar seguimiento a los aspectos administrativos y financieros de cada plan, así como monitorear sus avances, logros y resultados y empodera y responsabiliza las organizaciones. Los acuerdos entre el proyecto y las organizaciones, se basan en contratos o convenios con fuerza legal en los que se definen las obligaciones y responsabilidades de las partes y las normas que reglamentan los gastos y definen los mecanismos de rendición de cuentas. En algunos casos, y para efectos de potenciar la sostenibilidad de los planes, las partes acuerdan establecer un fondo de capitalización o revolving alimentado con las recuperaciones.

**101. Observancia de las políticas del FIDA.** El enfoque y los objetivos del Programa son alineados a la estrategia del GRUN y a la estrategia y políticas del FIDA. El Proyecto responde a los objetivos del COSOP del 2013-2017 y es alineado a las principales políticas: i) la Política de Focalización del FIDA aplicando mecanismos de focalización directa, identificando los grupos objetivo mediante un análisis de la pobreza, de las condiciones de inseguridad alimentaria y nutricional y riesgos por el cambio climático, con una perspectiva de género. Además, el Proyecto aplicará una focalización geográfica y directa para la inclusión de Pueblos Indígenas y la auto-focalización al interior de los grupos y comunidades; ii) la Política de Género y Jóvenes del FIDA, replicando y ampliando las experiencias de los proyectos anteriores en priorizar y aplicar criterios de discriminación positiva para el acceso a los recursos del proyecto y al financiamiento; iii) la Política del FIDA de gestión de Recursos Naturales y Medio Ambiente así como la Estrategia sobre el Cambio Climático que tiene el objetivo de maximizar el impacto de las inversiones del FIDA en la pobreza rural en el contexto del cambio y de la variabilidad climática; iv) la Política con Relación a los Pueblos Indígenas en cuanto aplica el principio del consentimiento libre, previo e informado, respeta las Autoridades Territoriales y Comunitarias, reconoce los rasgos culturales distintivos de las poblaciones localizadas en las áreas de intervención. El proyecto está también plenamente alineado con las estrategias del FIDA, que ponen el énfasis en la formación de recursos de capital social, en la orientación de las actividades productivas agropecuarias y no agropecuarias y la promoción de pequeños negocios orientados al mercado.

### III. Execution del Proyecto

#### A. Marco organizativo

**102.** El organismo responsable de la ejecución del Proyecto, por designación del prestatario, es el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). Para la coordinación y gerencia del Proyecto se creará una Unidad Gerencial del Proyecto (UGP), dependiendo de la División de Proyectos, que contará con un equipo conformado por un Gerente de Proyectos, especialistas y promotores, además contará el apoyo de Unidades Especializadas en Gestión Financiera, en Adquisiciones, y en Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento (PS&EGC), la dependencia orgánica de estas Unidades Especializadas corresponde a las Divisiones funcionales de apoyo ministerial.

**103.** El Gerente de la Unidad Gerencial del Proyecto coordinará directamente con las Unidades Especializadas las Gestiones de apoyo que requiera para la consecución de los fines del Proyecto.

**104.** Las Unidades Especializadas de Gestión Financiera, Adquisiciones y PS&E, atenderán la cartera de proyectos financiados por el FIDA, y contarán con un coordinador/responsable, especialistas y personal de apoyo que serán asignados/contratados para asumir responsabilidades específicas. Una descripción de estas Unidades se presenta a continuación y su composición definitiva se establecerá en el MOP.

**105. Unidad Gerencial del Proyecto (UGP):** Como unidad adscrita a la División de Proyectos se conformará la Unidad Gerencial del Proyecto (UGP) por el/la Gerente de Proyecto que tendrá el apoyo de: un(a) Asistente Técnico de Gerencia experto manejo de recursos naturales y cambio climático, un(a) Coordinador(a) por cada componente del Proyecto; un(a) especialista en capacitación, un(a) especialista en género, juventud y pueblos indígenas; un(a) oficial en manejo de

recursos naturales y cambio climático; un(a) especialista en pequeños negocios rurales y promotores(as) por componente.

**106. Unidad Especializada en Gestión Financiera:** Dentro organigrama de la División General Administrativa Financiera se creará una Unidad Especializada en Gestión Financiera que atenderá la cartera de proyectos financiados por el FIDA. Esta Unidad es liderada por un(a) Coordinador(a) de Administración y Finanzas para la cartera de proyectos financiados por FIDA quien dirigirá la gestión financiera de especialistas u oficiales designados para cada proyecto ejecutado con financiamiento del FIDA.

107. En el caso de NICAVIDA, el equipo estará conformado por el Coordinador de Administración y Finanzas, un auxiliar administrativo, dos contadores y un(a) encargado(a) de desembolsos.

**108. Unidad Especializada en Adquisiciones:** Dentro del organigrama de la División de Adquisiciones del MEFCCA se designará un(a) responsable en adquisiciones para la cartera de proyectos financiados por el FIDA, que contará con el apoyo de un(a) analista de adquisiciones para cada Proyecto a nivel central.

**109. Unidad Especializada en Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento.** la Unidad Especializada PS&E GE será adscrita a la División de Planificación del MEFCCA que atenderá la cartera de proyectos financiados por el FIDA. Para su funcionamiento se designará un Coordinador del sistema PS&E y GC para la cartera de proyectos financiados por FIDA, para que coordine la gestión PS&E y gestión del conocimiento de los especialistas u oficiales designados para cada proyecto ejecutado con financiamiento FIDA en el MEFCCA. En el caso de NICAVIDA se contará con el apoyo de un técnico de PM&E del Proyecto y una secretaria.

**110. Las Delegaciones Departamentales.** Asumen un papel operativo esencial y, de acuerdo a las políticas actuales del MEFCCA, son responsables de todas las actividades del organismo en el Departamento correspondiente- Las delegaciones tienen autoridad para conducir y administrar los procesos locales, de acuerdo a las directrices que dictan las Autoridades Superiores del MEFCCA.

111. En cada Delegación del Ministerio donde se desarrollan acciones de NICAVIDA se contará con el apoyo de un oficial territorial de PS&E y un Oficial con experiencia en el manejo de recursos naturales y cambio climático; y GC un asistente administrativo territorial y un promotor; quienes actuarán en función de las necesidades de promoción, seguimiento y evaluación de las inversiones, así como en aspectos de gestión administrativa y financiera de las mismas.

**112. Las familias protagonistas y las organizaciones.** La atención del proyecto se desarrollará de manera grupal con foco en las familias y en sus organizaciones locales: Grupos Solidarios, Asociaciones, Cooperativas, Comunidades Indígenas u otras formas de organización de base, como asociaciones momentáneas, comités de agua, etc. que cumplan con criterios de representatividad.

**113. Entidades prestadoras de servicio, proveedores de bienes y otras.** Pueden ser de carácter público (Alcaldías MARENA, INTA, INAFOR, INETER, entre otras.) con las cuales el Ministerio establece alianzas y/o convenios para la ejecución de planes y actividades específicas; u organizaciones privadas, o personas, con las que las organizaciones de los protagonistas, o el MEFCCA, formalizan contratos de prestación de servicios o de obras.

**114. Funciones y responsabilidades.** Para la implementación del Proyecto, las siguientes instancias institucionales tienen la responsabilidad global de la misma. El *Ministro* del MEFCCA, tiene como principales funciones: i) Asegurar la ejecución en consonancia con las políticas y estrategias del GRUN; ii) Asegurar el cumplimiento de los objetivos, estrategias, disposiciones y directrices acordadas en el Convenio de Financiamiento; iii) Aprobar, en acuerdo, con el FIDA el Manual Operativo, los Planes Operativos Anuales, Presupuestos, y Planes de Adquisiciones del Proyecto; v) Asegurar que se realizan las auditorías externas conforme lo dispuesto en el Convenio de Financiamiento.

115. Por otro lado, la *División de Proyectos* a la que se adscribe NICAVIDA, tiene como principales funciones: i) Orientar la ejecución y estrategia operativa del Proyecto asegurando la coordinación con las otras divisiones y direcciones del Ministerio, así como con entidades externas; y ii) elaborar, por intermedio de la UGP y las Unidades Especializadas arriba descritas, los POAs, presupuestos, Planes de Adquisiciones, y los informes acordados.

**116. Unidad Gerencial del Proyecto (UGP):** La ejecución del presente Proyecto prevé la conformación de una UGP dedicada a la atención del proyecto, la cual se basa en la experiencia de profesionales que han atendido la ejecución de iniciativas financiadas anteriormente por el FIDA en el MEFCCA (PRODESEC y PROCAVAL), y en las estructuras que actualmente atienden los proyectos NICARIBE y NICADAPTA. Bajo la supervisión de la División de Proyectos, la UGP es responsable de: i) -coordinar las operaciones con las Direcciones sustantivas y con las Divisiones de apoyo del MEFCCA, así como con las Unidades Especializadas creadas para apoyar las operaciones financiadas por el FIDA; ii) asegurar el adecuado funcionamiento operativo del Proyecto según lo establecido en el Convenio y en el MOP; iii) asesorar a las Delegaciones para la implementación del Proyecto; iv) facilitar a la Dirección Superior, así como a las Divisiones y Direcciones que tengan competencia en asuntos de la gestión del proyecto, las comunicaciones y cumplimiento de condiciones de los Organismos Financieros externos. ; iv) definir las orientaciones estratégicas para cada una de las especialidades técnicas, y supervisar tanto la calidad de las actividades como su adecuada implementación.

**117. Unidad Especializada de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento, en coordinación con el Gerente del Proyecto de Nicavida,** tiene la responsabilidad de: i) Elaborar el POA, dar seguimiento y prestar asesoría en su ejecución; ii) diseñar e implementar el sistema de PS&EGC, alineado con el Marco Lógico del Proyecto y vinculado con los sistemas nacionales; iii) asegurar la obtención, procesamiento y diseminación de información, así como las estrategias de gestión del conocimiento; iv) Realizar la evaluación global y la preparación de los informes establecidos en el Convenio de financiación y en el MOP.

**118. Unidad Especializada en Gestión Financiera:** en coordinación con la UGP tiene las siguientes responsabilidades en relación al Proyecto: i) Realizar la contabilidad y preparación de Estados Financieros; ii) Asegurar la contratación y seguimiento a las auditorías externas; iii) Asegurar la gestión presupuestaria y financiera; vi) Asegurar el adecuado control de activos; v) Asegurar la adecuada preparación de rendiciones de gastos y solicitudes de desembolso; vi) Asegurar el adecuado manejo de las cuentas.

**119. Unidad Especializada en Adquisiciones:** tiene las siguientes responsabilidades en relación al Proyecto: i) Realizar los procesos de adquisiciones y contrataciones que requiera la UGP; ii) En coordinación con la UGP y las Unidad Especializada de PS&E, prepara el PAC de NICAVIDA. iii) dar seguimiento a la ejecución del PAC y preparar los informes correspondientes, iii) Dar seguimiento a la ejecución de los contratos; iv) Mantener el registro actualizado de los contratos formalizados; v) Asesorar la planificación de adquisiciones y supervisar su ejecución en los planes que se presenten en el proyecto.

**120. Las Áreas Funcionales del Ministerio,** Las áreas funcionales de apoyo a la gestión institucional, serán responsables de asistir y proporcionar a la UGP y a las Unidades Especializadas las orientaciones necesarias de acuerdo a sus competencias y responsabilidades. Estas áreas a nivel ministerial, son: la División de Planificación; la División General Administrativa Financiera y la División de Adquisiciones. Adicionalmente el Proyecto establecerá *modus operandi* con las Divisiones de Asesoría Legal y de Auditoría Interna para las actividades correspondientes, así como con las Direcciones Generales que tienen bajo su responsabilidad la conducción de los temas sustantivos que la ley le faculta al MEFCCA.

**121. Las Delegaciones en el territorio.** Las Delegaciones tienen la responsabilidad de la operatividad local de NICAVIDA con las siguientes funciones: i) establecer y desarrollar las relaciones interinstitucionales y la coordinación local; ii) Garantizar los vínculos institucionales en el territorio para lograr la planificación y operación; iii) Realizar las tareas de promoción, selección, aprobación y seguimiento de los planes/proyectos de acuerdo a lo establecido en el MOP; iv) Brindar apoyo y asesoría técnica y administrativa a las organizaciones que ejecutan los contratos para las inversiones. En cada Delegación donde se desarrollan acciones de NICAVIDA se contará con el apoyo de un oficial territorial de PS&EGC, un asistente administrativo territorial y un promotor.

**122. Alianzas y convenios.** El Proyecto prevé acciones y actividades que implican la participación activa de entidades especializadas con las cuales el Proyecto (por intermedio del MEFCA) desarrollará una estrategia de alianzas que permitan lograr eficiencia y replicar experiencias positivas experimentadas a través de Convenios de colaboración. Por ejemplo, el diseño y ejecución de Planes Territoriales prevé la utilización de la metodología ASAS desarrollada por el MARENA que tiene la capacidad y experiencia para colaborar en este campo; así como potenciar las experiencias

adquiridas con las Alcaldías Municipales para la ejecución de inversiones en infraestructura de agua (PRODESEC), y rehabilitación de caminos (PROCAVAL).

123. Para la ejecución de NICAVIDA serán esenciales las alianzas con entidades especializadas como el INETER, para el sistema de información agroclimática; el INTA para conocimientos especializados en tecnologías para cada área edafo-climática, información sobre suelos, así como la disponibilidad de semilla y material vegetativo adaptado a las condiciones del Corredor Seco. Para los aspectos de seguridad alimentaria y nutricional se establecerán alianzas con el MAG, el MINSA y otras entidades.

## **B. Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje y gestión de los conocimientos**

124. El proyecto implementará un sistema de planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento (PS&E y GC) a partir de las lecciones aprendidas de las anteriores operaciones del FIDA en el país. El proyecto establecerá un sistema de seguimiento y evaluación, con tiempos de corto plazo (reportes institucionales, administrativos y RIMS de primer nivel), de mediano plazo (estadísticas nacionales y sectoriales, reportes RIMS de segundo nivel) y de largo plazo (indicadores que aportan especialmente al PNDH y RIMS de tercer nivel). La gestión del conocimiento, como parte del ciclo de gestión del proyecto, asegurará el uso de la información y la incorporación de las lecciones aprendidas, para mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia de costos y tiempo, gestionar riesgos y aumentar la confianza y satisfacción de los actores del proyecto. Especial atención se tendrá en incorporar los enfoques de género y generacional. El proyecto complementará y apoyará las acciones que impulsa NICADAPTA en el establecimiento de un Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) del MEFCCA.

125. **Planificación.** El plan operativo anual y su presupuesto se elaborarán en base a los lineamientos emitidos por el MHCP y el MEFCCA, los resultados y productos establecidos en el marco lógico y las previsiones multianuales del presupuesto del proyecto. La planificación del proyecto incluye la participación directa de la UGP y las Delegaciones del MEFCA y la sinergia con otras operaciones financiadas por el FIDA, principalmente en temas de adquisiciones y contrataciones.

126. **Seguimiento.** Proceso clave en el monitoreo del proyecto será el seguimiento a los distintos tipos de Planes. Hasta donde sea posible, la elaboración de reportes de ejecución de los planes utilizará el mismo tiempo empleado para los reportes financieros establecidos. El seguimiento se vinculará a una plataforma informática que será alimentada de forma descentralizada por los técnicos de las Delegaciones del MEFCCA, luego sería validada, organizada y procesada por el técnico de S&E del proyecto. Este sistema informático deberá estar en funcionamiento a más tardar en el primer semestre desde el inicio del proyecto. Además de la plataforma informática otros instrumentos a utilizar en el proceso de seguimiento de las actividades del proyecto serán las visitas e informe a sitios, informe financieros, estudios y entrevistas puntuales.

127. Al inicio de la operación se identificarán las necesidades de información a ser cubiertas, además de los requisitos sobre la calidad de los datos y de las fuentes de verificación. La calidad de los datos que se definan establece la norma para la posterior utilización de ellos y merece una cuidadosa atención. Se establecerá un mecanismo de monitoreo sistemático de la estrategia de focalización para evaluar la eficacia y resultados de la misma tanto a nivel de la UGP como de las delegaciones.

128. **Evaluación.** El proyecto, en la etapa de diseño, ha seleccionado y propone un limitado conjunto de indicadores, que deberán ser eventualmente revisados al inicio de la ejecución, con un equilibrio entre indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan verificar la calidad y profundidad de los efectos e impacto logrados. Los datos del seguimiento obtenidos periódicamente, serán parte del proceso de evaluación. La perspectiva de las actividades de evaluación del proyecto es esencialmente institucional y se buscará fortalecer dicha capacidad.

129. La evaluación y sus instrumentos es considerada como un proceso que requiere ser revisado periódicamente. La evaluación del proyecto se basa en tres hitos: i) Elaboración del Estudio de Línea de Base, (incluyendo la Encuesta RIMS con indicadores de tercer y segundo nivel) que permitirá determinar la situación inicial de las familias, y de los niveles de riesgos en la seguridad alimentaria, nutricional, de ingreso y de cambio climático como elementos referentes para valorar los cambios que

el proyecto genere durante su ejecución; ii) Revisión de Medio Término, propuesta como evaluación externa con enfoque participativo; iii) Evaluación final, que será realizada a través de la contratación de servicios especializados por el proyecto. Este proceso será complementado con el aporte de evaluaciones participativas para temas específicos en los que se tenga interés en profundizar.

130. **Línea de Base (LB)** y definición de los indicadores antes del inicio de las operaciones. En la matriz de marco lógico de este Proyecto se han identificado un número de indicadores que reflejan la estrategia del mismo, los objetivos, resultados y metas esperados. El estudio de LB, a partir de un diagnóstico ex-ante, levantado en las familias y los territorios previstos a ser incluidos en la operación, debe definir el tipo y calidad de los datos estableciendo la “norma” para toda ulterior utilización de ellos. Por acuerdo entre el GRUN y el FIDA, el estudio para la Línea de Base se realizará inmediatamente después de la aprobación del Convenio por la Junta Ejecutiva del FIDA y antes de la puesta en operación del Proyecto.

131. La LB debe considerar que el Fin, el Objetivo de Desarrollo y los Efectos del proyecto son datos agregados, a partir de las diferentes propuestas de planes e intervenciones que presentarían las familias, los territorios y las organizaciones. Es necesario también, establecer la relación entre lo planificado y los diferentes “Planes”, donde se debe asegurar que éstos tengan como referencia los indicadores establecidos en la matriz de marco lógico. La elección de datos debe justificarse por el empleo que se hará de los mismos. Dado que su uso puede ser múltiple, debe prestarse particular atención a registrar los datos en los diferentes planes, de forma tal que puedan utilizarse para diferentes fines y que puedan alimentar una amplia variedad de indicadores. Se utilizarán los mismos criterios utilizados por NICADAPTA. Con el Gobierno se acordó que el estudio puede ser financiado con recursos provenientes de otros proyectos financiados por el FIDA o bien con gastos retroactivos del mismo NICAVIDA.

132. El Gobierno expreso su interés a realizar estos estudios utilizando las competencias de entidades públicas como el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), y la División Económica del Banco Central de Nicaragua que se especializa en encuestas de diferente naturaleza. En el caso de que estas instituciones no estuviesen disponibles, servicios especializados existentes en el país pueden ser contratados. Para estos estudios se prevé hacer un muestreo con base a conglomerados territoriales en los municipios de incidencia del proyecto y en comunidades indígenas participantes teniendo considerando que habrá una autoselección de los participantes, con base en sus intereses y de la oferta del proyecto. Como grupo de control se pueden considerar otros municipios del corredor seco que no están siendo parte del proyecto, asegurando que sean municipios que presenten una situación socioeconómica y productiva lo más similar posible. Los levantamientos tendrán un esquema de muestreo que permita capturar los diferentes grupos meta y temas propuestos como ingresos, dieta y nutrición, prácticas de gestión de recursos naturales, resiliencia al cambio climático entre otros. Al igual que en la preparación del estudio diagnóstico de Línea de Base de NICADAPTA, este se emprenderá tan pronto sea aprobado y negociado NICAVIDA para lo cual deberán tenerse los recursos asegurados.

133. **Aprendizaje y gestión de los conocimientos.** El sistema de gestión de conocimientos del proyecto iniciará con la identificación, recopilación, organización y registro de los aprendizajes y buenas prácticas en temas clave del nuevo proyecto tales como: i) aspectos fiduciarios, ii) ejecución de planes de negocios; iii) sistemas locales e institucionales de monitoreo y evaluación. Este proceso se realizará al comienzo del proyecto: entre los temas prioritarios se pueden mencionar: i) diversificación y aumento de los ingresos familiares, ii) seguridad alimentaria y nutricional, iii) cambio climático y manejo de recursos naturales especialmente suelos y aguas; iv) acciones en un contexto de Corredor Seco. Esta iniciativa deberá articularse con las otras operaciones financiadas por el FIDA en el país y vincularse con el Marco Estratégico del Corredor Seco, así como con la estrategia institucional sobre el tema.

### **C. Gestión financiera, adquisiciones y contrataciones y gobernanza**

134. **Entidad ejecutora.** El proyecto tendrá un periodo de implementación de 6 años a partir de la fecha de entrada en vigor del convenio de financiación. El MEFCCA, sus delegaciones y las Unidades que se creen para gerenciar el proyecto, tendrán la responsabilidad de supervisar su ejecución y cumplir con las directrices del FIDA que se incorporan en el Convenio de Financiación. Las Delegaciones Departamentales del MEFCCA contarán con un equipo administrativo que será

responsable de dar seguimiento a la gestión financiera derivada de los componentes del proyecto que lleven a cabo.

135. **Gestión financiera.** La División General Administrativa Financiera del MEFCCA (en adelante DGAF-MEFCCA) con el apoyo de la Unidad Especializada en Gestión Financiera, se encargará de asegurar los mecanismos de gestión financiera del proyecto propuesto, en correspondencia con el sistema de gestión financiera propio del Ministerio que se sustenta en el SIAF - MEFCCA<sup>50</sup>. La DGAF-MEFCCA posee la experiencia específica para apoyar el manejo del proyecto considerando que ya ha trabajado en otros proyectos financiados por el FIDA (PRODESEC, PROCAVAL, NICARIBE, y NICADAPTA) debiendo cumplir con los requisitos que se establecen en los convenios de financiamiento y las cartas al prestatario.

136. **Estructura organizativa.** Se propone la creación de una **Unidad Especializada en Gestión Financiera** a lo interno de la División General Administrativa Financiera, financiada parcialmente por esta nueva operación, que tendrá la responsabilidad específica y exclusiva de la Gestión Financiera y Contable de todos los proyectos dentro del ministerio que son financiados por el FIDA y co-financiadores. El equipo profesional asignado a las Delegaciones, de manera prioritaria dará seguimiento y apoyo la ejecución financiera por las organizaciones beneficiarias, poniendo especial atención a mejorar la eficiencia y eficacia en la preparación de liquidaciones de gastos y la adecuada orientación de los recursos.

137. **Mecanismos presupuestarios.** El presupuesto del proyecto seguirá las políticas y procedimientos del Gobierno, y será aprobado anualmente por la Asamblea Nacional de Nicaragua.

138. **Plan Operativo Anual (POA).** El Plan Operativo Anual (POA) deberá ser preparado por las instancias a cargo del proyecto, incluidas las Delegaciones. Estos POAs se presentarán a la División de Planificación del MEFCCA para su consolidación. El POA será aprobado por el MEFCCA, y, después de obtener el visto bueno del FIDA, se presentará al MHCP para la asignación de fondos. Cada año deberá prepararse un **Plan de Adquisiciones (PAC)** que se utiliza para planificar y controlar la gestión de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones. La presentación y aprobación del POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución del Proyecto constituyen una condición general previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA.

139. **Sistema contable.** El sistema que utiliza el MEFCCA para el manejo financiero de los fondos FIDA es el Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF), el cual ha sido modificado durante el año 2015 para atender los requerimientos de los organismos financieros. El sistema integra información sobre programación y presupuesto, basado en el Plan Global de Inversiones, la ejecución real con base en el registro de las operaciones diarias, control de activos, adquisiciones y contrataciones y permitirá la generación automática de las solicitudes de desembolso.

140. **Desembolsos.** Los procesos de desembolsos se llevarán a cabo conforme a lo estipulado en el Convenio de Financiamiento, el Manual de Desembolsos de Préstamos para Proyectos Supervisados directamente por el FIDA, y la Carta al Prestatario que envía el FIDA comunicando las condiciones para la administración de los recursos y específicamente para la gestión de desembolsos. Condiciones adicionales generales previas a los desembolsos serán: (i) apertura de la Cuenta Designada; (ii) nombramiento del Coordinador y del Administrador del Proyecto; (iii) recepción del borrador del MOP, a satisfacción del FIDA; (iv) Evidencia de implementación del sistema contable informatizado y de gestión.

141. **Cuentas bancarias.** El FIDA abrirá en sus registros una cuenta de Préstamo en Derechos Especiales de Giro (DEG) a nombre del Prestatario<sup>51</sup>, en la cual acreditará el monto principal del Préstamo. Se estima la apertura y manejo, por parte del Prestatario, de una Cuenta Designada en dólares de los Estados Unidos de América (USD) en el Banco Central de Nicaragua, bajo el control de la Tesorería General de la Republica (TGR), en la cual se depositarán fondos por adelantado, y desde la cual se transferirán los fondos a la(s) cuenta(s) operativa(s) del proyecto en la DGAF-MEFCCA, para financiar gastos elegibles según proceda. Dichas cuentas serán habilitadas por decisión del Prestatario. Para el manejo de fondos y traslado de recursos se mantendrán cuentas

---

<sup>50</sup> Sistema diseñado para atender las características propias del MEFCCA y los organismos financieros, basado en el SIAF-MAGFOR.

<sup>51</sup> De acuerdo a las nuevas normativas del FIDA, la moneda del financiamiento podrá ser en DEG, dólares americanos o Euro y será definido en común acuerdo con el Gobierno antes de las negociaciones previstas para la primera semana de agosto.

operativas donde se realizarán las transferencias de las cuentas escriturales creadas en la TGR/MHCP. Las Delegaciones y los protagonistas deberán mantener sus propias cuentas bancarias.

142. **Asignación autorizada.** Una vez se hayan cumplido las condiciones generales previas a los desembolsos, desde la cuenta del Préstamo en el FIDA se efectuarán uno o más desembolsos por adelantado en USD hasta por el monto autorizado de la Cuenta Designada. El monto previsto es de USD 2.5 millones. El monto autorizado se confirmará en la Carta al Prestatario.

143. **Planes.** El MEFCCA ejecutará el proyecto a través de distintos tipos de planes (Familiares, Territoriales y de Negocios). Los Planes, presentados por los proponentes y una vez aprobados, con base a la propuesta técnica, al presupuesto, plan de inversión y al PAC, permitirán a las familias y organizaciones, llevar a cabo actividades de adquisiciones, contratos y pagos con base a una normativa administrativa técnica-financiera aprobada por el FIDA. Por lo anterior, es necesario que el equipo de finanzas ubicado en las delegaciones y/o a nivel central, brinde seguimiento a la ejecución y rendición de cuentas de dichas entidades.

144. Toda disposición para asegurar el adecuado manejo de la normativa administrativa técnica-financiera para ejecutores se dejará explícito en el Manual de la Operación (MANOP).

145. **Declaración de gastos.** El procedimiento de Declaración Certificada de Gastos (DCG) se aplicará para todos los gastos de todas las categorías de gasto del Convenio de Financiación hasta un umbral de 50,000 USD.

146. **Contrapartida nacional.** Los recursos previstos en el Convenio de Financiación del proyecto son solicitados de acuerdo a la proyección en cada ejercicio fiscal, que equivalgan al monto de los fondos de contrapartida previstos en el POA del año, y se pondrán dichas asignaciones a disposición del MEFCCA por anticipado tan pronto como sea requerido.

147. **Control interno.** El MEFCCA en su calidad de organismo ejecutor, será el responsable de garantizar el marco adecuado de control interno, el sistema regirá a cada una de las instancias relacionadas con la ejecución sea nivel central, delegaciones o protagonistas. El sistema de control será documentado en detalle en el MOP que se actualizará cada vez que sea necesario.

148. **Estados Financieros.** La DGAF-MEFCCA a través de la Unidad Especializada en Gestión Financiera tendrá la responsabilidad de llevar los registros contables de las actividades del proyecto y de preparar los estados financieros anuales, a ser presentados dentro del mes de abril de cada año, posterior al cierre del Ejercicio Fiscal. Adicionalmente, preparará información financiera semestralmente (en un plazo máximo de 45 días tras el término de cada semestre), y la presentará al FIDA para su revisión, a través de informes financieros provisionales, de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y principios contables generalmente aceptados.

149. **Auditoría externa.** Las cuentas y los estados financieros anuales del proyecto se auditarán de manera independiente sobre la base de Términos de Referencia, en cumplimiento de las normas de auditoría internacional y de las Directrices para la Auditoría de los Proyectos del FIDA. En un plazo no superior a los tres (3) meses tras el inicio efectivo del proyecto, el MEFCCA contratará una empresa privada externa, independiente y aceptable para el FIDA, al objeto de que audite el proyecto. El informe abarcará el ejercicio fiscal, que coincide con el año natural, y se presentará al FIDA en un plazo no superior a los seis (6) meses tras el término del período fiscal.

150. **Adquisiciones:** Las Adquisiciones y contrataciones del Proyecto deberán realizarse de conformidad con las Directrices para las adquisiciones de bienes en el ámbito de los proyectos del FIDA y de acuerdo con las disposiciones del Convenio de Préstamo. Los procesos de adquisiciones serán planificados y ejecutados por la Unidad Especializada de Adquisiciones, quien será responsable de velar por la calidad en el cumplimiento de la aplicación de las directrices del FIDA mediante la revisión documental y la asistencia oportuna a los analistas ubicados en el nivel central y en las delegaciones. A su vez, el analista asignado al proyecto deberá asegurar el cumplimiento de los procesos conforme las directrices del FIDA.

151. Las adquisiciones y contrataciones programadas en los planes presentados por las Familias Rurales y sus organizaciones, se realizarán conforme a prácticas comerciales privadas, sin embargo se aplicarán principios y procedimientos básicos que aseguren la calidad, mejor precio y la adecuada rendición de cuentas, así como la documentación del proceso, de la compra/contratación, la recepción de los bienes o productos convenidos y de los pagos. Dichos procedimientos están



definidos en el documento “Normativa Administrativa Técnica-Financiera” que utiliza el Ministerio para el seguimiento de los planes ejecutados por las organizaciones, cuyos términos serán acordados con el FIDA, y cuyas disposiciones sobre el manejo adecuado será delineada en el MOP. Las adquisiciones que se realicen en el marco de los Planes Territoriales y a través de Convenios o contratos con instituciones públicas y/o privadas se registrarán por las leyes correspondientes.

152. **Gobernanza y control.** Se acordarán, con todos los actores, principalmente el MEFCCA y los Grupos, Organizaciones y Comunidades e Instituciones que se adhieran al Proyecto, los principios de buena gobernanza de transparencia y de participación y los mecanismos de la difusión de información y de transparencia, adicionales y complementarios al sistema de Seguimiento y Evaluación. Estos acuerdos y Procedimientos serán reflejados en el MOP

## **D. Supervisión**

153. El FIDA realizará la supervisión del proyecto de manera directa, y de forma complementaria realizará misiones de Apoyo a la Implementación. Generalmente se realizan dos misiones de supervisión por año y en lo posible, se practicará simultáneamente la supervisión de la cartera de proyectos financiados por el FIDA. La primera misión de supervisión del proyecto se realizará aproximadamente a los seis meses de la entrada en vigor. En dicha misión se verificarán los avances en relación con el calendario establecido en el plan de implementación, y se comprobarán los avances en aspectos fiduciarios, ejecución del gasto, aportes de fondos de contrapartida, y cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo. La segunda misión se realizará seis meses después de la primera. De considerarse necesario y en función de la disponibilidad del presupuesto del FIDA, se realizarán misiones de Apoyo a la Implementación en las áreas y temas que las misiones de supervisión puedan recomendar.

## **E. Determinación y mitigación del riesgo**

154. El enfoque y las acciones propuestas por el proyecto se proponen reducir los riesgos de seguridad alimentaria y nutrición y los riesgos de cambio climático. Las inversiones territoriales y las inversiones en finca tienen el objeto de mejorar el manejo de los recursos naturales, en particular suelo y agua, y las actividades productivas previstas toman en cuenta las limitaciones y la fragilidad ambiental del territorio e incluirán medidas preventivas de mitigación del riesgo. En el caso de la rehabilitación de caminos, durante la ejecución del proyecto, se llevarán a cabo los estudios de impacto ambiental que demanda la Ley 217 de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Las obras de acceso a agua para el consumo humano y para el riego están enmarcadas dentro de propuestas que mejoren las recargas y la protección de fuentes y evitar cualquier impacto ambiental negativo y se harán estudios que aseguren que el acceso al agua para el riego no compita con el uso de la misma para el consumo humano.

**Cuadro 4: Principales Riesgos que puede enfrentar el proyecto**

<b>Riesgo</b>	<b>Medidas de mitigación del riesgo</b>	<b>Grado</b>
Existe un riesgo de dificultades en la implementación relacionado con la correcta focalización de las familias y de reconocimiento de las diferentes características en cada contexto incluyendo los riesgos de posibles dificultades de inclusión de la población sin tierra, de las mujeres, jóvenes y Pueblos Indígenas.	Este riesgo será minimizado con la aplicación de un sistema de focalización y la evaluación continua de la focalización y con la aplicación de las metodologías exitosas aplicadas por el PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA El FIDA, velará para que se defina con claridad el perfil priorice la inclusión de la población más pobre, en especial las mujeres y los grupos pueblos originarios.	<b>Bajo</b>
El proyecto enfrenta un riesgo en la eficiencia gestional y administrativa dado el esfuerzo de integrar el proyecto en las actividades y en la estructura operativa del MEFCCA y la constitución de "unidades Especializadas" para la Administración y para el Seguimiento y Evaluación.	Este riesgo se minimizará con la ejecución de un Plan de Fortalecimiento del MEFCCA, con recursos ya previstos por el NICADAPTA y con acciones previstas por el presente proyecto La <i>Field Presence</i> del FIDA, el apoyo a la implementación y las misiones de supervisión acompañarán y apoyarán este proceso.	<b>Medio</b>
Existe un riesgo de debilidad institucional en el diseño de Planes Territoriales y su implementación y ejecución, relacionado con la necesidad de articulación de numerosas instituciones públicas (MARENA, Municipios, INTA, INAFOR, ANA, etc.)	Este riesgo se minimizará por medio de capacitación y seguimiento para el diseño y la evaluación ex-ante de los Planes Territoriales y en un seguimiento específico a cargo del Proyecto para la etapa de ejecución e implementación de las inversiones.	<b>Bajo</b>
Existe un riesgo de coordinación institucional y de gestión de los convenios con Instituciones Especializadas (MARENA; INTA; INETER; MINSA, entre otras) para la implementación de aspectos claves del proyecto y con los Municipios para las obras (por ejemplo caminos) previstas por los Planes Territoriales.	Estos riesgos se reducirán por medio de una programación temprana, conjunta MEFCCA/Instituciones, de acuerdo a los POAs y serán refrendadas en los convenios. El MEFCCA mantendrá un flujo constante de intercambio de información con estas instituciones para detectar eventuales limitaciones operativas o burocráticas. Se aplicará la experiencia acumulada con los anteriores proyectos del FIDA en este tema.	<b>Medio</b>
Existe un riesgo tecnológico vinculado con la disponibilidad de tecnologías validadas para el manejo de suelos y agua en el Corredor Seco, relativa a la disponibilidad y difusión de técnicas adecuadas y de su efectiva adaptación, así como de semillas y de material vegetativo en cantidad y calidad necesaria.	El proyecto minimizará este riesgo por medio de una programación temprana de las necesidades de tecnologías, de semillas y de material vegetativo estableciendo con las Instituciones especializadas un programa de necesidades y de disponibilidad, en el marco de los convenios a suscribirse y de la experiencia acumulada con los proyectos FIDA en este tema.	<b>Medio</b>
Riesgos de degradación de recursos naturales; y de exacerbación del cambio climático y de los fenómenos del Niño y la Niña, mayores de los previstos, que podrían tener impacto negativo sobre la producción la seguridad alimentaria y las condiciones de vida en el Corredor Seco y en el área del proyecto.	Este riesgo será mitigado por medio del sistema de seguimiento y de información temprana que el proyecto pretende establecer mediante convenio con el INETER y con Instituciones especializadas (como el CIAT y otras) para identificar las medidas necesarias	<b>Medio</b>

## IV. Costos, financiación, beneficios y sostenibilidad del proyecto

### A. Costos del proyecto

155. El costo total del Proyecto para un período de implementación de seis años, asciende a US\$ 48.46 millones, de los que US\$ 45.54 millones son el costo base (94 por ciento del costo total), y US\$ 2.93 millones son las contingencias físicas y de precios (6 por ciento del costo total).

**Cuadro 5: Costo Total del Proyecto por Componente por Año (USD '000)**

Project Components by Year Base Costs (US\$ '000)	Base Cost						Total		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Amount	% BC	% TC
1. Fortalecimiento de Capacidades y Planificación	1 285	1 750	2 388	2 197	1 057	806	9 483	21%	
2. Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales	272	5 705	9 770	10 380	3 878	2 431	32 436	71%	
3. Gestión del Proyecto	797	535	537	615	553	583	3 620	8%	
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>2 354</b>	<b>7 990</b>	<b>12 695</b>	<b>13 192</b>	<b>5 488</b>	<b>3 820</b>	<b>45 539</b>	<b>100%</b>	<b>94%</b>
Physical Contingencies	44	196	229	220	163	152	1 005		2%
Price Contingencies	61	193	360	471	397	438	1 919		4%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2 459</b>	<b>8 379</b>	<b>13 283</b>	<b>13 883</b>	<b>6 048</b>	<b>4 410</b>	<b>48 463</b>		<b>100%</b>
Taxes	297	801	1 157	1 108	658	551	4 572	9%	
Foreign Exchange	570	499	667	526	331	331	2 924	6%	

156. Los Componentes 1 y 2 representan 93% del costo base del proyecto. La mayoría de estos fondos llegarán directamente a las organizaciones de base, ya sea a través de recursos para implementar sus planes de negocio/familia, de infraestructura para facilitar el logro de los resultados previstos en esos planes, y/o mediante actividades de fortalecimiento de sus capacidades. Los costos de gestión (Componente 3) suman el 8% del costo base del proyecto.

**Cuadro 6: Costo Total del Proyecto por Categoría de Gasto por Año (USD '000)**

Expenditure Accounts by Years Totals Including Contingencies (US\$ '000)	Totals Including Contingencies						Total	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	US\$ '000	%
<b>I. Investment Costs</b>								
A. Vehículos	417	47	-	-	-	-	465	1%
B. Equipos	403	-	-	-	-	-	403	1%
C. Capacitación	104	578	696	726	675	705	3 484	7%
D. Capacitación BCIE	-	292	429	448	331	32	1 531	3%
E. Consultorías	492	285	537	718	95	127	2 254	5%
F. Consultorías BCIE	261	599	898	608	12	8	2 387	5%
G. Fondo de Inversiones FTE /a								
1. Obras del Fondo FTE	-	1 067	1 542	1 271	844	866	5 590	
2. Obras del Fondo FTE BCIE	-	1 549	1 549	1 549	1 549	1 549	7 744	
3. Equipos del Fondo FTE BCIE	-	233	625	352	-	-	1 210	
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	-	1 808	4 314	5 192	295	-	11 609	
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	-	650	650	650	650	-	2 600	
6. Consultorías del fondo FTE	-	300	600	600	-	-	1 500	
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	144	164	564	864	664	164	2 564	
Subtotal Fondo de Inversiones FTE	144	5 771	9 844	10 478	4 001	2 578	32 816	68%
<b>Total Investment Costs</b>	<b>1 822</b>	<b>7 572</b>	<b>12 404</b>	<b>12 977</b>	<b>5 115</b>	<b>3 450</b>	<b>43 340</b>	
<b>II. Recurrent Costs</b>								
H. Salarios	482	606	672	692	713	735	3 901	8%
I. Gastos de Operación	156	201	207	213	219	226	1 222	3%
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>638</b>	<b>807</b>	<b>880</b>	<b>906</b>	<b>933</b>	<b>960</b>	<b>5 123</b>	
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2 459</b>	<b>8 379</b>	<b>13 283</b>	<b>13 883</b>	<b>6 048</b>	<b>4 410</b>	<b>48 463</b>	<b>100%</b>

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales

157. La Categoría de gasto G (Fondo de Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales) es la con mayor asignación de recursos (USD 32.82 millones, 68% del costo total), y servirá para financiar la implementación de los planes de familia, territoriales y empresariales; dentro de la categoría G, las subcategorías 1, 2 y 4 (Obras y Bienes, servicios e insumos) son las de mayor asignación. Siguen las categorías C y D (Capacitación) con las actividades de fortalecimiento de capacidades, y las categorías E y F (Consultorías), para financiar la asistencia técnica requerida para los estudios básicos y para la formulación de los planes de inversión familiares, territoriales y empresariales. Las Categorías H e I correspondientes a los costos operativos suman el 11% del costo del proyecto.

## B. Financiación del proyecto

158. El Proyecto será financiado por: (i) el Gobierno de Nicaragua con un aporte de USD 5.9 millones; (ii) el FIDA por medio de un préstamo de USD 20,5 millones; (iii) el BCIE por medio de un préstamo de USD 15.0 millones; y (iv) los protagonistas en especie estimado en USD 6.9 millones.

**Cuadro 7: Financiamiento del Proyecto por Componente (USD '000)**

Components by Financiers Total Costs (US\$ '000)	Gobierno de Nicaragua	FIDA	BCIE	Protagonistas del Proyecto	Total	
					Amount	%
1. Fortalecimiento de Capacidades y Planificación	1 731 16%	5 811 53%	3 330 31%	- -	10 873	22%
2. Inversiones Generadoras de Negocios y Bienestar familiar	2 985 9%	11 873 35%	11 670 35%	6 984 21%	33 512	69%
3. Gestión del Proyecto	1 258 31%	2 819 69%	- -	- -	4 078	8%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>5 974</b> 12%	<b>20 504</b> 42%	<b>15 000</b> 31%	<b>6 984</b> 14%	<b>48 463</b> 100%	

159. La distribución del costo total del proyecto por categoría de gasto y por financiador es la siguiente: el FIDA financiará 39% de las inversiones y 69% de los costos recurrentes. La mayor asignación del FIDA por categoría de gasto corresponde a la categoría Fondo de inversiones FTE (US\$ 11.35 millones, equivalentes a 55% del financiamiento del FIDA). Le siguen las categorías Capacitación (US\$ 2.96 millones, 14%); Salarios (US\$ 2.50 millones, 12%); y Consultorías (US\$ 1.92 millones, 9.6%).

### C. Beneficiarios y beneficios

160. **Beneficiarios directos**<sup>52</sup>. El programa atenderá aproximadamente 30.000 familias rurales (aproximadamente 152.100 personas), varias de las cuales están asociadas en grupos u organizaciones de diferente naturaleza. Solamente para el cálculo de los beneficios se ha estimado que: a) 13 450 Familias reciban apoyo para mejoras en la seguridad alimentaria, mejoras en la nutrición, generación de ingresos no agropecuarios y mejora de las condiciones laborales (en las tablas de cálculo del Apéndice 11 se denominan por simplicidad familias multi-ingreso sin tierra; b) 14 500 Familias reciban una combinación de apoyos para la seguridad alimentaria, la producción y la diversificación agropecuaria y la generación de ingresos agropecuarios y no agropecuarios y para planes de negocios. (en las tablas de cálculo del Apéndice 11 se denominan por simplicidad familias multi-ingreso de subsistencia, con acceso a tierra), c) 2 000 Familias reciban una combinación de apoyos ya mencionados, y desarrollen procesos productivos y de diversificación agropecuarios con incorporación de tecnología y cultivos de renta con riego en el marco de Planes de Negocios. (en las tablas de cálculo del Apéndice 11 se denominan por simplicidad familias multi-ingreso en transición; y d) y unas 50 familias de agricultores comerciales que disponen de riego y condiciones productivas favorables.

161. **Análisis financiero**. Para realizar el análisis financiero del proyecto se ha utilizado el análisis costo beneficio, calculado a partir de los flujos de beneficios netos incrementales por un período de 10 años considerados adecuados para reflejar la madurez de las actividades apoyadas por el proyecto. El análisis financiero fue realizado a precios de mercado y con una tasa de descuento del 14%. Para realizar el análisis financiero se desarrollaron seis modelos de familias representativos de la población del corredor seco de Nicaragua, vinculados a las producciones principales sobre las que trabajará el Proyecto: maíz, frijol, sorgo, arroz con riego, hortalizas (tomate y cebolla); y dos modelos de pequeños negocios de acopio, procesamiento y comercialización de productos agropecuarios.

162. Para verificar la viabilidad financiera de las actividades del proyecto, se ha calculado el flujo de beneficios netos incrementales anuales durante un período de 10 años para el total de protagonistas de cada modelo de acuerdo a su fase de incorporación al proyecto y en base a los beneficios y costos anuales. En todos los modelos productivos se verificó un aumento del ingreso neto familiar y de la viabilidad financiera, con una tasa interna de rentabilidad (TIR) de por lo menos 24% (ver Cuadro 5).

<sup>52</sup> Cabe destacar que el Gobierno de Nicaragua utiliza el término "protagonistas" en lugar de "beneficiarios".

**Cuadro 8: Resultados del análisis financiero (USD)**

MODELOS DE FINCA	Beneficio Financiero (US\$ / año)			Ingreso Neto Familiar (US\$ / año)			Trabajo (jor/año)			Inversión			TIR <sup>1</sup> %	VAN <sup>1</sup> 14% US\$
										Incentivo Proyecto	Aporte familiar	Total		
	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	US\$	US\$	US\$		
Modelo generación de ingresos	1 281	1 757	475	1 281	1 927	646	240	320	80	82	13	95	173%	1 675
Modelo diversificación (apícola)	905	1 452	547	1 157	2 056	899	239	322	83	512	718	1 230	39%	1 097
Modelo diversificación (pequeños negocios)	943	1 422	479	1 195	2 176	981	239	357	118	349	122	470	71%	1 359
Modelo hortícola	353	670	317	1 671	2 120	449	309	340	31	331	687	1 018	24%	387
Modelo granos básicos	-50	809	859	975	1 811	835	240	235	-5	363	890	1 253	49%	2 151
Modelo producción comercial	5 191	6 186	995	10 032	11 136	1 104	953	959	6	726	1 794	2 520	34%	1 919

163. **Análisis económico.** Se utilizó la metodología de costo-beneficio basado en el cálculo del flujo de beneficios netos incrementales anuales para el período seleccionado de 10 años. El análisis se ha realizado mediante la TIR y el valor actual neto (VAN). Tanto para los beneficios como los costos se utilizaron los precios sombra, y una tasa de descuento del 8%.

164. Para el análisis, sólo han sido considerados los beneficios y costos económicos de carácter incremental asociados a las intervenciones del proyecto. Con éstos, valorados a precios económicos, se formuló el flujo de fondos para los 10 años definidos como horizonte de vida, conforme a la maduración y resultados esperados de las intervenciones apoyadas por el proyecto. Como base del análisis se han utilizado los cálculos realizados para los modelos de negocios. La TIR económica es de 22.7% y el VAN de USD 20.8 millones. El proyecto y los modelos enfrentan bajos riesgos institucionales económicos, financieros y técnicos y la sensibilidad a los cambios es relativamente modesta.

## D. Sostenibilidad

165. La propuesta del NICAVIDA acompaña, fortalece y amplía la política del GRUN para la lucha contra la pobreza y para dar respuestas a las condiciones que afectan el Corredor Seco. Responde y es alineada al Marco Estratégico para el Corredor Seco (MECS), actualmente en etapa de diseño final por parte del GRUN. En ese contexto el proyecto propone un enfoque que busca la sostenibilidad de las familias en la dimensión de la seguridad alimentaria y nutricional, de los ingresos y de la adaptación al cambio climático y la gestión de los recursos naturales. Este enfoque implica una visión intrínseca y explícita de sostenibilidad de todas las acciones del proyecto.

166. **Sostenibilidad Institucional y de políticas.** El proyecto se adscribe y forma parte de las políticas nacionales para el Corredor Seco en un marco de políticas nacionales muy claro y articulado y en una decisión del GRUN de priorizar acciones en esas áreas, convocando y articulando inversiones públicas financiadas con recursos nacionales y con el aporte de las Organizaciones Multilaterales y Bilaterales de Financiamiento y Desarrollo. En este sentido el proyecto aporta su contribución y forma parte de una línea de políticas que asegura la permanencia de esfuerzos en articulados e institucionalizados. El GRUN, además, ha involucrado a todas las Instituciones públicas del sector para acciones mancomunadas. En ese sentido la sostenibilidad de las acciones en el tiempo responde a la decisión global del GRUN y responde a la responsabilidad que se ha asignado al MEFCCA. El MEFCCA cuenta actualmente con el personal y con una estructura operativa que asegura una buena calidad para la implementación, fuertemente descentralizada y con responsabilidades crecientes en las Delegaciones Departamentales y el Ministerio dispone de un marco de políticas para el desarrollo rural que se mantendrán y probablemente se fortalecerán. Por lo tanto se considera que existen buenas perspectivas de sostenibilidad institucional de los resultados del Proyecto y de continuidad de las acciones, de acuerdo además, a la decisión del GRUN de avanzar en la implementación del MECS con una perspectiva de mediano y largo plazo y de articulación con las otras fuentes de recursos.

167. **Sostenibilidad e replicabilidad y up-scaling.** El NICAVIDA se enmarca en una estrategia compartida por el GRUN y el FIDA tendiente a crear una visión y un modelo de desarrollo rural que garantice la seguridad alimentaria, mejore la nutrición, apoye las familias en la adaptación al cambio climático y fomente la generación de ingresos sostenibles y con una perspectiva de largo plazo. El diseño del proyecto ha sido una primera contribución a la creación de esta propuesta para una parte del Corredor Seco, con un trabajo mancomunado entre el GRUN el MEFCCA, otras instituciones como MARENA, INTA e INETER, y el FIDA, con la orientación política del Ministerio de Hacienda y

Crédito Público y el Ministerio de Relaciones Exteriores. El modelo apunta, a partir de la replicación y ampliación de la experiencia acumulada con los proyectos anteriores, a construir un marco de intervención mucho más amplio de políticas, programas y proyectos para el desarrollo rural que el GRUN y el FIDA esperan replicar y ampliar. Por sus características de acompañamiento a las políticas públicas y por representar un conjunto de acciones y actividades de interés prioritario por el GRIUN y por el FIDA, el modelo de la propuesta tiene concretas oportunidades de ampliación y replicación.

**168. Sostenibilidad de la seguridad alimentaria y de la nutrición y de la generación de ingresos.** La centralidad la Familia rural como “sujeto” de las acciones e intervenciones de este proyecto, sumada a los recursos asignado al tema de la seguridad alimentaria y a la nutrición, y el compromiso prioritario con estos temas asumido por el GRUN y el MEFCCA, definen una perspectiva positiva para la sostenibilidad de los logros que se alcancen en el tema de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición. Las acciones de capacitación, educación e información para la seguridad alimentaria y la nutrición, destinadas a las familias, en paralelo con acciones de manejo de recursos naturales en finca y fuera de finca, el apoyo a la producción y la adaptación al cambio climático, son elementos que permiten identificar a las familias como elementos que asegurarán la sostenibilidad. Dadas las limitaciones o restricciones para la producción (por lo menos en algunas áreas y en el caso de población rural pobre sin tierra o con escaso acceso a ella, el proyecto propone acciones para la generación de ingresos para las familias mediante pequeños negocios, agregación de valor y mejores condiciones laborales. Estos ingresos, sostenibles, permitirán a las familias mejorar su seguridad alimentaria y nutricional de manera estable.

**169. Sostenibilidad Ambiental.** El Proyecto tiene una fuerte orientación estratégica y recursos destinados a medidas de adaptación al cambio climático y a la reducción del riesgo de la variabilidad climática. Estas acciones se concentrarán en buenas prácticas agrícolas en las fincas para el manejo de agua y suelos, en acciones de adaptación al cambio climático y reducción del riesgo en el ámbito de los territorios circunstantes a las comunidades o aldeas con población involucrada en el proyecto. Todas las actividades productivas tienen un fuerte enfoque de manejo ambiental y de adaptación al cambio climático y las inversiones en obras tienen por objeto un mejoramiento del medio ambiente. Se fortalecerá el sistema de información agroclimático y de las previsiones climáticas, para la toma de decisiones sobre las prácticas agropecuarias y las operaciones de cultivos. Se fortalecerán las Instituciones responsables de la adaptación al cambio climático y la reducción de riesgos climáticos. Los impactos ambientales generados por las actividades productivas y de servicios serán positivos por la implementación de normas y recomendaciones ambientales orientadas al uso racional y la conservación de los recursos naturales. La amplia inclusión en el Proyecto de actividades vinculadas con la mitigación y la adaptación al Cambio Climático brinda un marco propicio para lograr equilibrio y sostenibilidad ambiental.

## Apéndice 1: Contexto Nacional y del Desarrollo Rural de Nicaragua

1. Este Apéndice presenta información sobre: (a) El contexto macroeconómico y el aporte del sector agropecuario a la economía nacional; (b) las estrategias nacionales para atención de la economía familiar y la estrategia de atención al corredor seco; y (c) Las estrategias del FIDA para Nicaragua

### 1. Economía y pobreza

2. Nicaragua es un país de Ingreso medio bajo, que ha tenido un crecimiento constante en el periodo 2010-2015. Sin embargo, al igual que el resto de países latinoamericanos de ingreso medio, presenta brechas estructurales importantes, principalmente aquellas respecto a la población rural en términos de ingreso, productividad, pobreza, e infraestructura social y productiva<sup>1</sup>. El país se destaca por su estabilidad macroeconómica y sostenido crecimiento económico. Cifras oficiales indican que el producto interno bruto (PIB) pasó de USD 8.938 millones en el año 2010 a USD 11.806 millones en el año 2014 con un crecimiento promedio de 4,7% en ese período y un PIB per cápita de USD 1.904,7 en el año 2014. Las exportaciones totales de Nicaragua alcanzaron en 2014 la cifra récord de USD 5.143 millones, lo que representó un crecimiento del 8% en comparación con 2013 y una tasa de crecimiento compuesto anual, durante el período 2005 – 2014, del 14%.

3. La política comercial de Nicaragua prioriza la integración dentro de la economía mundial consolidando los destinos y accesos a nuevos mercados. Existen tratados de libre comercio con Estados Unidos, México, Taiwán, Panamá y Chile; acuerdos de asociación entre Centro América y la Unión Europea se pusieron en efecto en 2013 y es una oportunidad de explorar nuevos mercados para pequeños productores. El registro del flujo de recursos de la inversión extranjera directa muestra transferencias en 2014, por USD 1,425 millones, debido al clima favorable de negocios, incentivos fiscales y aceptables niveles de seguridad pública comparada con otros países de Latinoamérica. La ayuda oficial externa alcanzó en 2014 los USD 1.128 millones, monto similar a los niveles del período 2009-2013. A partir del año 2016, el país será considerado un “Country Gap”, de acuerdo a la clasificación adoptada por el Banco Mundial<sup>2</sup> lo que implica modificaciones en las condiciones de préstamo futuras.

4. De manera general, el país se encuentra en un proceso de transición económica, en donde el aporte al PIB del sector agropecuario tiende a reducirse (17%), siendo el sector servicios (56,7%), sin embargo una fracción importante del sector manufacturero es agroindustrial, de acuerdo al Banco Mundial, el PIB ampliado del sector agropecuario se estima en 27,28%. Nicaragua es un país en el cual la agricultura como sector primario es aún un importante motor de la economía, con un peso muy por encima del promedio en la región (9,5%) y además genera el 31 % de la ocupación en el país.

5. Pobreza. Según la Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel del Vida (EMNV) 2014<sup>3</sup>, durante el período 2009-2014 a nivel del país se registró una reducción de la pobreza general desde el 42,5% a 29,6% y una reducción de la pobreza extrema desde el 14,6% a 8,3%. Esta baja es atribuible a: el aumento de las remesas, la ejecución de programas sociales del gobierno, y el aumento de ingresos laborales (Instituto Nacional de Información de Desarrollo, INIDE, 2016). En el área rural y en el mismo periodo la categoría de pobres generales disminuyó desde 63,3% al 50,1%; y en el caso de los pobres extremos se redujo de 26,8% a 16,3%, sin embargo, existe aún una brecha importante comparada con la tasa de pobreza extrema urbana (2,4%). Existe una clara distribución geográfica de la pobreza, con menor incidencia de la pobreza rural (18,5%) en el Pacífico y con mayor incidencia (39%) en el Caribe y la región central (44%). acuerdo al Banco Mundial, un

---

<sup>1</sup> CEPAL (2012) Los países de renta media: un nuevo enfoque basado en las brechas estructurales

<sup>2</sup> El PIB per cápita de los últimos tres años ha sido mayor a USD 1,215 (2012 - USD 1,753.5; 2013 - USD 1,831.3; 2014 – USD 1,904.7)

<sup>3</sup> INIDE (2016) Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel del Vida 2014. INIDE Febrero, 2016.

40,6% de los productores reportados en el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) clasifican como de subsistencia, es decir hogares cuya principal fuente de ingresos son los mercados laborales. La pobreza en las áreas rurales sigue siendo un reto importante, ya que la mitad de la población es pobre. Esto es consistente con el planteamiento de la CEPAL y el BID, las brechas estructurales en el país, aun son importantes.

6. Según la EMNV 2014, los principales alimentos consumidos por los hogares de extrema pobreza son los granos (maíz y arroz), leche y azúcar, seguidos de plátano, pan y frijoles, y en un tercer nivel se encuentran los huevos, el aceite y la tortilla, estos diez productos representan el 83,2% del consumo alimenticio del este sector social. En el caso de los hogares pobres no extremos, estos diez productos representan el 77,7% del consumo alimenticio, con un menor peso del maíz, y de la azúcar, y con un mayor peso de los frijoles, la leche y el plátano.

7. De acuerdo a los resultados preliminares de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA 2011/2012), también ha habido una mejoría respecto a la medición 2006/2007 en el indicador de desnutrición infantil en niños menores de cinco años pasando del 21,7% al 17,0%. De igual manera reporta que el 2,1% de estos niños sufren de desnutrición aguda y 5,0% de desnutrición global. Sin embargo, estos resultados de desnutrición crónica varían a nivel de algunos departamentos, los cuales tienden a tener una importante proporción de población rural y que se ubican en el corredor seco como Madriz (29,5 con desnutrición crónica y 5,6 con desnutrición global), Nueva Segovia (27,7% desnutrición crónica, 2,1% desnutrición aguda y 5,0% desnutrición global), Jinotega (27,8% desnutrición crónica y 5,7% de desnutrición global) y Matagalpa (21,9% desnutrición crónica).

8. La migración y las remesas tienden a tener un papel importante en el consumo de las familias en Nicaragua. De acuerdo al Banco Central de Nicaragua, BCN, (2016) en el año 2015 el país ingresaron USD 1.193 millones en concepto de remesas, equivalentes al 49 % de las exportaciones totales (sin incluir zona franca). Los departamentos de Chinandega, León, Estelí y Matagalpa, concentran una importante proporción del monto total 33,6%, mientras los departamentos con mayor proporción de desnutrición crónica, Madriz, Nueva Segovia y Jinotega capturan únicamente el 8 % del monto total. Según el perfil de los migrantes de Nicaragua 2012, estos departamentos aportan muy pocos migrantes (5,7 %), es decir es población que se mantiene en el territorio, y que tiene ciclos de migración temporal asociadas a cosechas de cultivos de exportación intensivos en mano de obra (café, caña, piña, etc.)

## **2. El sector agropecuario**

9. El sector agropecuario contribuye con el 20% del Producto Interno Bruto (PIB), 32% de las exportaciones totales de productos primarios (70% si se incluye alimentos procesados, como azúcar y carne), es la principal fuente de subsistencia del 80% de la población rural, y constituye una importante fuente de ocupación (31%). El crecimiento del sector en los últimos años ha sido variable debido en gran parte al comportamiento de los precios internacionales. Las cuentas de exportación de mercancías incrementaron en 9,6% principalmente en productos como maní, café, frijoles, azúcar y lácteos, sin embargo, dado que la economía nicaragüense depende de commodities agrícolas, es muy vulnerable a shocks de precios (de productos agrícolas y petróleo), a la disponibilidad de recursos naturales, cambios climáticos y cambios de economías desarrolladas.

10. El principal destino de los productos provenientes de la agricultura son los Estados Unidos (29%), Venezuela (14%), Canadá (10%), Centroamérica (11%). La producción de granos básicos (maíz y frijol) es estratégica para la seguridad alimentaria nacional y para las exportaciones a la región centroamericana. En los últimos 25 años el aporte del sector al PIB ha ido descendiendo del 24,7% en el año 1990 al 15,1% en el año 2014. Sin embargo, sigue teniendo un peso importante en la ocupación del país (31,5%), seguido por el comercio (24,5%), los servicios personales (18,5 %), la manufactura (11,4%) y la construcción (5,9%).

11. Según el Censo Nacional Agropecuario del año 2011 (CENAGRO) el número de explotaciones agropecuarias aumentó en 32% con relación al año 2001 alcanzando la cifra de 262.974. El 71% de



ellas posee menos de 14 hectáreas. El 4.4% del total de fincas cuenta con uno o más sistemas de riego y el 83% cuenta con al menos una fuente de agua. El porcentaje de fincas con pozo alcanza el 27% (70.000 fincas). El uso de riego en la producción agropecuaria es limitado, únicamente el 4.4% de las explotaciones (11.598) reporta que establecen cultivos con alguna opción de riego, sea por gravedad, aspersión, goteo, manual o una combinación de opciones (CENAGRO 2011). Las áreas bajo riego totalizan las 93.387 hectáreas (8% del área potencialmente irrigable). El uso de riego está altamente concentrado en unidades de producción mayores de 70 hectáreas, las cuales acumulan el 81% de las áreas reportadas en las tres opciones (gravedad, goteo y aspersión).

12. De acuerdo al Banco Mundial (2015) el 98,2% de las unidades productivas de país, son de agricultura familiar, y solo el 1,8% son empresas agrícolas corporativas, las cuales concentran el 10.4 % de la tierra, con unidades productivas promedio de 123.6 ha. En la categoría de productores familiares predominan los productores en transición, los cuales representan el 42,8% del total de fincas, las cuales en promedio miden 27,3 ha y concentran el 53,1% de la tierra, estos son productores que combinan la producción de alimentos y rubros para el mercado. El segundo grupo en importancia son los productores de subsistencia, quienes representan el 40.6 % de las fincas, las cuales miden en promedio 1,3 ha y concentran el 2,5% de la tierra, estos son productores principalmente de autoconsumo. El tercer grupo de la agricultura familiar son los productores comerciales, los cuales cuentan con producción de rubros de exportación, estos representan el 14,8% de los productores y concentra el 33,9% de la tierra, con fincas promedio de 50.4 ha. Los dos grupos más capitalizados, familiares comerciales y empresarios corporativos, representan el 16,6% de los productores y concentran el 44,3% de la tierra.

13. La problemática de fondo del sector agropecuario de Nicaragua ha sido y es el modelo de utilización extensiva de los recursos naturales y ambientales el cual ha llegado a su límite y presiona al sector para aumentar su productividad a la par de poder crecer en la búsqueda de una mayor inserción en los mercados abriendo nuevas oportunidades a los productores. El modelo extensivo ha repercutido en: el deterioro de ecosistemas por prácticas inadecuadas como la deforestación continua de cerca de 70,000 ha/año (MARENA) que presiona la frontera agrícola, el nivel de fertilidad de suelos y el agotamiento de las fuentes de agua, pérdida de la diversidad genética especialmente nativa y endémica, la utilización de suelos de vocación agroforestal en la agricultura y ganadería que se ha traducido en erosión del suelo y en aumento de zonas secas, donde se exacerban los riesgos.

14. Esta problemática pone de relieve la necesidad de propiciar la transformación y diversificación económica y productiva del agro en un contexto de variabilidad y cambio climático cuya manifestación más aguda son las recurrentes sequías y probablemente de mayor gravedad en el futuro, que están afectando y afectarán la producción y productividad poniendo en riesgo la seguridad alimentaria y nutricional e incrementando la pobreza.

### **3. Institucionalidad del sector agropecuario**

15. Con la reforma a la Ley 290 del 2012 y la formulación del Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016, el gobierno inició cambios en el enfoque de desarrollo del país, que involucraron ajustes en la estructura institucional del Estado, específicamente en el sector agropecuario. Se ha establecido el Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio (SNPCC), que constituye un espacio de coordinación sectorial e intersectorial con el propósito de mejorar la atención a las familias que impulsan la economía familiar del país, mejorar la entrega de productos y servicios institucionales y fortalecer un modelo de diálogo con los sectores productivos. Está integrado por las instituciones del sector agropecuario y otras especializadas en la gestión de recursos naturales. El MAG Ministerio Agropecuario (MAG) es encargado de la formulación de políticas y estrategias para el desarrollo del sector; el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) es responsable de fortalecer las áreas de Investigación, generación de tecnologías para el sector agropecuario, producción de semilla básica y registrada, y transferencia de tecnologías; el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) es responsable del fomento, protección forestal, reforestación de áreas degradadas; el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa MEFCCA) concentra sus principales líneas de trabajo en el desarrollo de la agricultura familiar-comunitaria, la

pequeña agroindustria, la asociatividad y el cooperativismo y los pequeños negocios familiares; y el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA) es encargado de garantizar la sanidad e inocuidad de la producción agropecuaria, acuícola y pesquera. Además, pertenecen al SPCC, el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), y el Instituto Nicaragüense de la Pesca y Acuicultura (INPESCA).

16. De mucha importancia para el sector es la institucionalidad pública encargada de normar y regular el uso del agua y del riego. Es conformada por el Consejo Nacional de Recursos Hídricos instancia presidida por MARENA (que a su vez es la encargada del manejo de las cuencas hidrográficas), e integrada por el MAG, MINSA, MIFIC, INETER, INAA e INE. Con la aprobación en el año 2007, de la Ley (No 620) General de Aguas y su reglamento se establece el marco legal para el uso y aprovechamiento del recurso y se agrega la Autoridad Nacional del Agua (ANA) que tiene la función de regular el uso y aprovechamiento del recurso agua para lo cual deberá elaborar un reglamento del uso de agua para riego.

#### **4. Políticas**

17. Políticas económicas y fiscales. La inflación se mantiene controlada, según el Banco Central en su informe anual 2014, la acumulada anual en el año alcanzó los 6,48%, de igual manera se mantiene una política de deslizamiento controlado de la moneda ante el dólar (sistema Crawling Peg) mediante el cual se reduce la incertidumbre en los mercados, ya que de antemano se conocen el cambio desde Enero hasta Diciembre de cada año. Desde el año 2009, la tasa de inflación anual acumulada es menor del 8.0%. La política comercial, mediante la implementación de las salvaguardas (pollo, frijol, arroz, maíz) fueron claves en la estabilización de los precios a nivel interno, al igual que la política de establecimiento del incremento del salario mínimo anual.

18. La política fiscal del país prioriza los programas de reducción de la pobreza y de un incremento de la inversión productiva, manteniendo un déficit fiscal controlado (1,5% del PIB, después de donaciones); este déficit está asociado a las inversiones en capital. El déficit interno se financia mediante recursos externos, para el 2014 se obtuvieron préstamos por un total de USD 662,8 millones. A lo interno el IR (34,8%) y los IVA (doméstico 13,4% y el de importaciones 24,9%) siguen siendo las principales fuentes de recaudación fiscal. Lo ejecutado del plan de inversiones en el año es de aproximadamente USD 546.5 millones y la deuda externa alcanzó los USD 5.800,3 millones, con un mayor peso de la deuda pública externa (82,7%).

19. Política de Financiamiento Rural. De manera general el crédito rural se hace principalmente desde instituciones privadas con o sin fines de lucro. Aunque se creó un Banco público con el objetivo de promover la producción, su ley fue reformada y actualmente es un banco de capital mixto. Las instituciones del sistema financiero pueden analizarse a partir de dos grupos: aquellos que son regulados por la superintendencia de bancos y que financian montos importantes para proyectos agropecuarios comerciales y corporativos. Y aquellos que son regulados por la CONAMI, que tienen a financiar a pequeños y medianos productores agrícolas. De acuerdo a la Superintendencia de Bancos (SIBOIF), a Diciembre del 2016 funcionaban en el país bajo su regulación ocho bancos (BANPRO, PROCREDIT, BAC, CITI (FICOHSA), BANCENTRO, BDF, BANCORP y PRODUZCAMOS), tres financieras (FAMA, FINCA, FUNDESER), cinco compañías de seguros (INISER, MAFRE, AMERICA; LAFISE, ASSA), dos centrales de riesgos (SINRIESGOS, TRANSUNION), cuatro almacenes generales de depósitos, cinco puestos de bolsa. El sistema financiero cuenta con 408 sucursales y ventanillas, de las cuales el 42% están ubicadas en Managua. La cartera crediticia del sector financiero regulado (incluyendo las financieras y a PRODUZCAMOS) ronda los USD 4.392,9 millones, y el sector agropecuario representa el 11,9% de cartera, en términos monetarios ronda los USD 524,4 millones, dirigidos principalmente a la producción de cultivos (USD 422,14 millones). El 19,4% de los préstamos agropecuarios son mayores de USD 3,850 y concentran el 74.5% de la cartera. Los créditos en este caso tienen que ser respaldados por garantías reales y en su mayor parte tienden a ser hipotecarios.

20. Las instituciones de microfinanzas no son reguladas por la SIBOIF dado que estas no están autorizadas para capturar ahorros, es por ello que en el 2011 se creó la Comisión Nacional de Microfinanzas (CONAMI), la cual regula, fomenta al sector. De manera general, la CONAMI registra 24 IMFs de forma obligatoria, establecidas en la ley 769: "Ley de Fomento y Regulación de las Microfinanzas, y 11 IMFs inscritas de manera voluntaria, para un total de 35 IMFs en el país. En general cuentan con unas 208 sucursales, con una cartera de USD 262,4 millones, de los cuales el 18,5 % son dirigidos al sector agropecuario (USD 48,5 millones). En el caso de las instituciones asociadas a ASOMIF, al cierre de diciembre del 2015, el monto promedio de un crédito agropecuario fue de USD 1.774 y atienden 35,825 productores, con una cartera total de USD 63,5 millones, lo que sería un importante incremento respecto a la cartera 2014. Dependiendo del monto, estos créditos tienden a ser flexibles en cuanto al uso de garantías muebles y/o fianzas solidarias.

21. Políticas de la lucha contra la pobreza. Desde 2008, el Gobierno de Nicaragua presentó a la comunidad internacional su Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) 2008-2012 y posteriormente su continuidad para 2013-2016. El PNDH planteó como líneas estratégicas para reducir la pobreza el rescate del papel del Estado; un cambio en las formulaciones de las políticas sociales; un nuevo orden de la cooperación externa alineada a las prioridades del Gobierno; la visualización del potencial productivo de los pobres, y el poder del pueblo organizado.

22. El informe de avance del PNDH reconocido por el FMI como el Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza –DELP (FMI, 2011) establece que: Los principales instrumentos utilizados para reducir la desigualdad y la pobreza han sido las políticas sociales dirigidas para fortalecer las capacidades de los más pobres y contribuir a mejorar su nivel de vida. Se restituyó los derechos humanos y constitucionales de salud y educación gratuitas. Se trabaja en la superación del sexto grado en 2012 y de tercer año en 2015. Se implementan programas sociales focalizados como: programa AMOR, programa AMOR para los más chiquitos, programa de salud familiar y comunitario (MOSAFC), Operación Milagro y los programa Todos con Voz, Plan Techo y Vivienda para el Pueblo. Se ha capitalizado a los pobres como agentes del desarrollo con énfasis en la participación social y económica de las mujeres contribuyendo a la nutrición, seguridad alimentaria y generación de trabajo e ingresos a través de programas como Hambre Cero y Usura Cero.

23. Las principales políticas y líneas de acción de la estrategia productiva incluidas en el PNDH 2012-2016 son: i) soberanía y seguridad alimentaria y nutricional; ii) estrategia agropecuaria y forestal; iii) desarrollo de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa; iv) política industrial; v) política de fomento a la acuicultura y pesca artesanal; vi) fomento del turismo; vii) fomento de la minería con énfasis en la micro y pequeña minería artesanal; viii) fomento de alianzas público-público y público-privado. Las políticas y estrategias del SNPCC se llevan cabo mediante programas que incluyen: fomento de la agricultura familiar, fomento de la agroindustria, programa productivo alimentario, programa patio saludable, programa CRISSOL, programa de atención a la zona seca, programa de apoyo a la producción de arroz, programa de apoyo a la producción de sorgo, programa de apoyo a la producción de harina y pan, programa de transformación y desarrollo de la caficultura, programa de trazabilidad, inseminación artificial, programa de cosecha de agua, adaptabilidad al cambio climático y a los mercados en café y cacao, programa de mejoramiento ganadero en 6 municipios de Chontales y Río San Juan, programa de cacao para el triángulo minero, programa de producción de semilla y escuelas técnicas de campo.

24. El gobierno de Nicaragua en procura de una solución a las consecuencias de las sequías sobre la producción, provocadas por el cada vez más frecuente fenómeno de "El Niño"<sup>4</sup> que ha asolado en particular al corredor seco del país ha encargado al MAG y al Banco Central la elaboración de una propuesta para el Plan Nacional de Riego (PNR), convocando el apoyo y la colaboración de instituciones del sector financiero y de los organismos financieros y de cooperación multilaterales. El grupo meta del PNR son los pequeños y medianos productores de granos y hortalizas, a fin de garantizar la oferta alimenticia del país y la seguridad alimentaria y nutricional.

---

<sup>4</sup> La frecuencia de El Niño ha pasado de cada 7 a cada dos años; incluso consecutivos como 2014 y 2015.

25. Políticas para enfrentar el Cambio Climático: Nicaragua cuenta con una Estrategia Nacional Ambiental y de Cambio Climático (ENACC) y su Plan de Acción (2010). Es liderada por el MARENA y cuenta con cinco lineamientos estratégicos: i) Educación ambiental para la vida, ii) Defensa y protección ambiental de los recursos naturales, iii) Conservación, recuperación, captación y cosecha de agua, iv) Mitigación adaptación, y gestión de riesgo ante el cambio climático, y v) Manejo sostenible de la tierra. Con base en la ENACC, las instituciones del sector (MAG, INAFOR, INTA, MEFCCA, MEM, SINAPRED, SESSAN, INPESCA; INETER y MARENA) han diseñado un Plan de Adaptación a la Variabilidad y al Cambio Climático.

26. Este plan está dirigido al sector productivo y tiene como objetivo que los productores protejan los recursos naturales, que implementan prácticas de recuperación, conservación y cosecha de agua, fomentado la adaptación de los sistemas de producción y de los medios de vida de la población rural. Se planifico con un horizonte de largo plazo (a 20 años) con acciones a corto plazo en 26 municipios priorizados localizados en el corredor seco del país. El plan de adaptación cuenta con ocho líneas estratégicas: i) Fortalecimiento y desarrollo de capacidades (técnicas, financieras) para la adaptación del sector (instituciones públicas y productores), ii) Manejo Sostenible de la biodiversidad y bosques con fines productivos, iii) Gestión integrada del agua para fines productivos, iv) Gestión de riesgo climático, v) Manejo sostenible de la Tierra (prioritario en 26 municipios la implementación de obras de conservación de suelos), vi) Innovación tecnológica para la adaptación, vii) Gobernanza y políticas para la adaptación (bono acuícola), viii) Innovación y desarrollo de mecanismos financieros e instrumentos económicos para adaptación climática.

27. Complementario a este plan se han diseñado y aprobado una serie de políticas como; La Política Nacional de Desarrollo Sostenible del Sector Forestal de Nicaragua (2009), El reglamento de la Ley General del Agua, con la creación de la Autoridad Nacional del Agua (2010) la Ley de Fomento de la Producción Agroecológica (2011), la Política de Seguridad y Soberanía Alimentaria (2012), la Política General para el Ordenamiento Territorial (2012), y además permite cumplir con los compromisos tomados en el marco del cumbre de Jefes de Estado y Gobiernos del Sistema de Integración Centroamericana sobre Cambio Climático y Medio Ambiente, 2008, ratificado por la Asamblea Nacional en el año 2009.

28. El MARENA ha venido realizando una serie de acciones en la promoción de procesos de adaptación al Cambio Climático, entre ellas 46.005 familias capacitadas en el uso eficiente del riego y sistemas de restauración ambiental, la construcción de 3,720 obras de captación y almacenamiento de 818.664 m<sup>3</sup> de agua, la elaboración de 1.005 planes de restauración agroecológica, 25,371 ha de conservación de suelos, y la implementación de 8 planes de manejo de micro-cuencas en el país y 3.000 ha de conservación en áreas de recarga hídrica. La Autoridad Nacional del Agua, ha generado y actualizado un registro nacional de comité de cuencas, de usuarios y concesiones entregadas, generando un sistema de información sobre el agua SIAGUA. De igual manera, hay una serie de acciones que se fomentan desde el MEFCCA con los proyectos de Adaptación al Cambio Climático, NICADAPTA-FIDA y en Conjunto con el INTA implementa el proyecto de Cosecha de Agua (AACC)-COSUDE, con el objetivo de ampliar las obras y la capacidad de almacenamiento y cosecha de agua. El INTA además ha generado variedades y tecnología para un uso más eficiente del agua (arroz). El INETER ha avanzado en el establecimiento de estaciones telemétricas en las subcuencas de Dipilto y Macuelizo.

## **5. El Marco Estratégico para el Desarrollo del Corredor Seco de Nicaragua (MECS).**

29. El GRUN ha iniciado un proceso de diseño de un marco estratégico en el cual se inserten las intervenciones de promoción al desarrollo en el Corredor seco. Este esfuerzo es facilitado por el Banco Mundial y en él participan 14 instituciones públicas (INETER, INAA, ANA, ENACAL, ENEL, FISE, INAFOR, INTA, MAG, MARENA, MEFCCA, SINAPRED, BCN, MHCP) y en el debate del mismo además participan financiadores del desarrollo (COSUDE, GIZ, PMA, FIDA, BID, BCIE, BM). El MECS se propone contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de la población urbana y rural de las cuencas hidrográficas localizadas en el corredor seco, aumentando la disponibilidad de agua mediante la protección y conservación de los recursos naturales e implementando prácticas y

tecnologías productivas resilientes a la variabilidad climática y el cambio climático. Para ello identifica cinco ejes estratégicos: i) Gestión del conocimiento climático y gestión del riesgo; ii) Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional; iii) Gestión de Recursos Hídricos; iv) Agua Potable y Saneamiento; v) Medioambiente, bosque y diversidad. Cada uno de estos ejes a su vez, contará con cinco componentes que son: gobernanza y fortalecimiento institucional: en el cual se abordarán las áreas del marco legal y de política, las estructuras institucionales y de coordinación y el desarrollo de capacidades y apoyo local. La mejora de conocimiento con el énfasis de observar (identificar, evaluar y monitorear) para proteger a la población de amenazas ambientales, amenazas climáticas y geológicas y amenazas socio-económicas. Medidas para la reducción de riesgos con énfasis en el sector agropecuario, la gestión del agua y del sector forestal. De igual manera, se incluyen los Instrumentos de Gestión, las mecanismos de financiación y los procesos de identificación y diseño de proyectos de inversión dirigidos al fortalecimiento de infraestructura / provisión de servicios mejorados

## **6. La promoción de pequeños y medianos negocios en el fomento de la economía familiar.**

30. Como parte de las políticas del fomento de la economía familiar, en el MEFCCA se promueven una serie de acciones desde la dirección de pequeños y medianos negocios. Estas se enmarcan en dos líneas de acción, la primera es la formación de promotores y la capacitación de mujeres y jóvenes en temas de calidad, productividad, eficiencia, comercialización, y servicios (alrededor del turismo) de los pequeños negocios. La segunda línea de acción se focaliza en el área de comercialización y acceso a mercados, se trabajan los temas de marketing, registro y actualización, acceso a ferias y encadenamientos productivos. Se considera que es una etapa de graduación de los grupos de economía familiar atendidos a través de los instrumentos como el bono productivo, usura cero, CRISSOL, promoción de pequeños negocios de artesanías, industria alimenticia, turismo, medicina natural, entre otros. En 3 años, ha atendido a más de 8,000 protagonistas, de ellos 6,000 mujeres, con el apoyo de 192 promotora/es en las 21 delegaciones del país. El MEFCCA espera poder expandir ampliamente la cobertura de los jóvenes y mujeres de la economía familiar en los próximos años.

## Anexo 1

### Principales datos socio-económicos de Nicaragua

<b>Land area (km2 thousand) 2014 1/</b>	120.3	<b>GNI per capita Atlas Method (Current USD) 2014</b>	1870.0
<b>Total population (million) 2014 1/</b>	6.0	<b>GDP per capita growth (annual %) 2014 1/</b>	3.8
<b>Population density (people per km2) 2014 1/</b>	50.0	<b>Inflation, consumer prices (annual %) 2014 1/</b>	6.0
<b>Local currency</b> Cordoba Oro (NIO)		<b>Exchange rate: USD 1 = 28.3257 NIO</b> (April 15, 2016)	
<b>Social Indicators</b>		<b>Economic Indicators</b>	
Population growth (annual %) 2014 1/	1.1	GDP at market prices (current USD Million) 2014	11806
Crude birth rate (per thousand people) 2014 1/	20.4	GDP growth (annual %) 1/	
Crude death rate (per thousand people) 2014 1/	4.8	2000	4.1
Infant mortality rate (per thousand live births) 2014 1/	19.4	2010	7.6
Life expectancy at birth (years) 2014 1/	74.8	2014	3.5
Total labour force (million) 2014 1/	2.7	Sectorial distribution of GDP 2014 1/	
Female labour force as % of total 2014 1/	38.7	% agriculture	20.5
		% industry	25.7
		% manufacturing	15.4
		% services	53.8
<b>Education</b>		Consumption 2014 1/	
Gross enrolment ratio, primary, both sexes (%) 2010	123.3	General government final consumption expenditure (as % of GDP)	6.7
Adult literacy rate, population 15+ years, both sexes (%)	78.0	Household final consumption expenditure, etc. (as % of GDP)	83.6
<b>Nutrition</b>		Gross domestic savings (as % of GDP)	10
Depth of the food deficit (kilocalories per person per day) 2014	130		
Prevalence of stunting, height for age (% of children under 5) 2013	15.13		
Prevalence of underweight, weight for age (% of children under 5)	n/a		
<b>Health</b>		<b>Balance of Payments (USD million)</b>	
Health expenditure, total (as % of GDP) 2014 1/	9.0	Merchandise exports 2014 1/	5125.7
Physicians (per thousand people) 2014 1/	0.9	Merchandise imports 2014 1/	6945.8
Improved water source (% of population with access) 2014	86.9	Balance of merchandise trade	-1820.1
Improved sanitation facilities (% of population with access) 2014	67.8		
<b>Agriculture and Food</b>	16.7	Current account balances (USD million)	
		before official transfers 2010 1/	-2 136
		after official transfers 2010 1/	-963
		Foreign direct investment, net 2014 1/	-799.6

Food imports (% of merchandise imports) 2014 1/			
Fertilizer consumption (kilograms per ha of arable land) 2013 1/	34.4	<b>Government Finance</b>	
Food production index (2004-2006=100) 2013 1/	141.2	Cash surplus/deficit (as % of GDP) 2012 1/	0.5
Cereal yield (kg per ha) 2013 1/	1945	Total expense (% of GDP) a/ 2014 1/	15.3
		Present value of external debt (as % of GNI) 2014 1/	29.3
		Total debt service (% of GNI) 2014 1/	6.5
<b>Land Use</b>			
Arable land as % of land area 2013 1/	12.5		
Forest area as % of total land area 2013 1/	25.9	Lending interest rate (%) 2014 1/	13.5
Agricultural irrigated land as % of total agric. land 2013 1/	n/a	Deposit interest rate (%) 2014 1/	1.0

a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously.

1/ World Bank, *World Development Indicators* database April, 2016

## Anexo 2: Financiamientos recientes en desarrollo rural en el Corredor Seco

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
Manejo de cuencas hidrográficas. Subcuenca Dipilto.	INETER	Garantizar el monitoreo del recurso hídrico en la subcuenca.	100	COSUDE	En formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de estaciones hidrométricas.</li> <li>Conformación de la línea base.</li> <li>Establecimiento del sistema de monitoreo.</li> </ul>
Manejo de cuencas hidrográficas. Subcuenca Macuelizo.	INETER	Garantizar el monitoreo del recurso hídrico en la subcuenca.	700	Unión Europea	En formulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de estaciones hidrométricas.</li> <li>Conformación de la línea base.</li> <li>Establecimiento del sistema de monitoreo.</li> </ul>
PASOS.	INTA	Contribuir al mejoramiento de la productividad sostenible de los sistemas de producción de pequeños y medianos productores con enfoque agroecológico.	635	BID	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación y transferencia de tecnologías y prácticas de manejo agroecológico adaptadas al corredor seco.</li> <li>Establecimiento de FIIT y Bancos Comunitarios de Semilla en el Corredor seco.</li> </ul>
Cosecha de agua.	INTA	Contribuir a aumentar la resiliencia a los efectos del cambio y la variabilidad climática de familias productoras con problemas de acceso al agua.	1.800	COSUDE	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño, construcción y supervisión de obras de cosecha de agua de calidad.</li> <li>Investigación y transferencia de tecnologías adaptadas al cambio climático para el uso y manejo eficiente del agua segura.</li> </ul>



Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
Manejo de agua en arroz de riego.	INTA	Contribuir a la implementación de investigaciones en la agricultura, a través de la generación y transferencia de dos tecnologías para el uso y manejo de agua en el cultivo de arroz, que contribuya a la adaptación de los efectos del cambio climático para incrementar la productividad agrícola y la seguridad alimentaria.	90	República de Corea del Sur	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación sobre alternativas tecnológicas en el manejo eficiente de agua de riego.</li> <li>Transferencia de tecnologías generadas a técnicos del sistema de producción, consumo y comercio quienes proveerán asistencia técnica a productores.</li> </ul>
Manejo de fertilidad de suelos y control de plagas con énfasis en bioinsumos y control biológico.	INTA	Contribuir a la implementación de la agenda de investigación tecnológica agropecuaria, a través de la generación y transferencia de cuatro tecnologías en fertilización y manejo biológico de plagas, que aporten a la adaptación de los efectos del cambio climático y al incremento de la productividad agropecuaria.	60	República de Corea del Sur	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación, validación, captura y transferencia de tecnologías en bioinsumos para el manejo de la fertilidad de los suelos y control biológico de plaga.</li> </ul>
Adaptación de la Agricultura al Cambio Climático a través de la Cosecha de Agua en Nicaragua – AACC.	MEFCCA	170. Desarrollar capacidades en actores públicos y privados en diseño, construcción y supervisión de obras de cosecha de agua de calidad.	10,800	COSUDE	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar capacidades de productores y técnicos del sector público y privado en tecnologías de uso, manejo y cosecha de agua.</li> <li>Construcción de 1.200 obras de cosecha de agua, transferencia de tecnologías de uso y manejo de agua en cultivos bajo riego.</li> <li>Diseño de 1.500 planes integrales de finca para el uso eficiente del agua, prácticas agroecológicas y</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
						manejo de zonas de captación.
Programa de Gestión Ambiental y Reducción de Riesgo ante el Cambio Climático en la subcuenca del Río Viejo y Lago de Apanás.	MARENA	171. Asegurar la sostenibilidad ambiental y el flujo de agua adecuado de las plantas hidroeléctricas y contribuir a la adaptación al cambio climático y gestión integral de riesgos ante desastres para proteger a las familias y comunidades que viven en la parte alta de la subcuenca del Río Viejo y Lago de Apanás.	16,150	BID y COSUDE	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de sistemas de restauración ambiental y obras de captación y cosecha de agua.</li> <li>▪ Infraestructura de prevención y mitigación ante desastres.</li> <li>▪ Desarrollo de capacidades con capacitaciones e instrumentos para la gestión del riesgo y adaptación al cambio climático.</li> </ul>
Proyecto de Fortalecimiento de la resiliencia de doce áreas protegidas y sus corredores biológicos para generar diversos beneficios ambientales globales.	MARENA	172. Fortalecer la efectividad de manejo de áreas protegidas de uso múltiple (APUM) y promover el uso sostenible de bosques húmedos y secos en el paisaje amplio de las regiones occidente y norte-centro de Nicaragua, para garantizar el flujo de múltiples servicios ecosistémicos, garantizando la conservación de la biodiversidad, el manejo sostenible de la tierra,	6.192	PNUD / FMAM	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de proyectos comunitarios que favorezcan la creación de alternativas económicas.</li> <li>▪ Apoyo a la implementación de planes de gestión sostenibles para proteger fuentes de agua en 10 subcuencas hidrográficas ubicadas en los cuatro corredores biológicos.</li> <li>▪ Fortalecimiento de la planificación, monitoreo de la biodiversidad, bosques y</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
		y mitigación del cambio climático debido a cambios en el uso del suelo.				<p>agua en las áreas protegidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de capacidad institucional y comunitaria para el manejo sostenible de la tierra, manejo sostenible del bosque y conservación de la biodiversidad.</li> </ul>
Proyecto de Reducción de la Vulnerabilidad y Adaptación al Cambio Climático en la Región de las Segovia-Nicaragua.	MARENA	173. Fortalecer las estructuras organizativas y/o plataformas para impulsar la temática del cambio climático, con la participación de todos los actores vinculados al manejo y gestión de los recursos naturales, capaces de generar una agenda común que conlleve a fortalecer al municipio en procesos de adaptación para enfrentar el cambio climático	50	COSUDE	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las capacidades comunitarias y los valores de amor a la Madre Tierra.</li> <li>Concluir la elaboración de manera participativa de cinco planes municipales de protección ambiental de las Familias ante el cambio climático, en los municipios de Macuelizo, Mozonte y Santa María - Nueva Segovia y Telpaneca y San Lucas - Madriz, beneficiando a 1,200 protagonistas.</li> </ul>
Programa de Reducción de Riesgos y Vulnerabilidades ante el Cambio Climático en la Cuenca del Río Delta del Estero Real.	MARENA	174. Reducir los riesgos de sequías e inundaciones generados por el cambio climático y la variabilidad en la cuenca del Río Estero Real para contribuir a las mejoras medioambientales, conservación de la vida marina y calidad de vida de los protagonistas.	5,070	Fondo de Adaptación / PNUD	Cerrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones en infraestructura para la retención y uso de aguas pluviales y superficiales.</li> <li>Apoyo para la implementación de sistemas de restauración ambiental;</li> <li>Capacitación y desarrollo institucional.</li> <li>Monitoreo y análisis continuo de condiciones climáticas y cambios en el uso de la tierra, los caudales de agua y la calidad de los suelos.</li> </ul>
Proyecto de “Manejo Integrado de la Cuenca	ENEL, MARENA	175. Aumentar la cobertura forestal de los embalses de	602	FMAM / BID	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborados al menos 25 planes de manejo de las</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
Apanás – Asturias” Componente III “Conservación Forestal y Biodiversidad en Reservas Silvestres Privadas y sitio RAMSAR”.		Apanás y Asturias, asegurar la disponibilidad del recurso hídrico para garantizar la generación hidroeléctrica de las Plantas en funcionamiento actual (Centroamérica y Carlos Fonseca) y futuras: Planta Larreynaga, Planta La Sirena y Planta El Barro				Reservas Silvestres Privadas en la Cuenca Hídrica del Lago de Apanás. <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementada y fortalecida la capacidad de manejo del Sitio RAMSAR y de la biodiversidad.</li> <li>Establecidos 75 circuitos en el eco turísticos con tour operadoras y con planes de manejo en funcionamiento en la zona.</li> </ul>
Gestión Integrada de la Cuenca Hidrográfica de los Lagos de Apanás y Asturias.	ANA, MARENA y FISE	Promover la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático en la cuenca de los lagos Apanás y Asturias.	12,000	FMAM / BID	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de evaluación económica de pago por servicios ambientales hídricos de la biodiversidad y diseño del mecanismo de compensación económica por los servicios ambientales.</li> </ul>
Programa de Adaptación al Cambio Climático en el Sector de Abastecimiento de Agua Potable y Saneamiento (PACCAS)	MARENA, FISE y ANA	Desarrollar inversiones piloto con un enfoque integral y participativo en comunidades rurales seleccionadas de Nicaragua y herramientas que contribuyan a la resiliencia climática para el abastecimiento de agua y protección de recursos hídricos.	6,000	Fondo Especial para el Cambio Climático/ Banco Mundial	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas piloto de adaptación para aumentar la resiliencia climática en cuatro Municipios.</li> <li>Protección de los humedales costeros y reducción de la vulnerabilidad al aumento del nivel del mar en el municipio de Corn Island.</li> <li>Fortalecimiento institucional; gestión y monitoreo del proyecto.</li> </ul> <p>Actividades relevantes con participación de ANA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de Disponibilidad de Agua para el abastecimiento</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
						de las comunidades vulnerables priorizadas ante los efectos del CC en Murra, San Juan de Limay y San Ramón. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciado la construcción de indicadores para el monitoreo de los recursos hídricos y cambio climático para integrarlo en un módulo web del Sistema Nacional de los Recursos Hídricos (SiAgua).</li> </ul>
Programa en Gestión Comunitaria de la Cuenca del Río Dipilto	ANA	176. Aumentada la capacidad adaptativa de las personas, familias y comunidades protagonistas urbanas y rurales de los municipios de Dipilto y Ocotal y los ecosistemas de la cuenca del río Dipilto ante los efectos al Cambio Climático.	7,000	COSUDE	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protagonistas con responsabilidad compartida y en alianzas con las instancias públicas y privadas, utilizan y gestionan efectiva y sosteniblemente los ecosistemas aumentando la disponibilidad de los recursos hídricos de la cuenca.</li> <li>▪ Protagonistas urbanos y rurales gestionan y aprovechan sosteniblemente los suelos, el bosque y la biodiversidad adoptando prácticas productivas agroecológicas y alternativas económicas, para mejorar los servicios eco-sistémicos de la cuenca y hacen sus medios de vida con más capacidad adaptativa ante la variabilidad y el cambio climático.</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
Programa de Asistencia Técnica en Agua y Saneamiento (PROATAS)	ANA, ENACAL	177. Gestión Integrada de los Recursos Hídricos.	6,500	Cooperación Alemana (GIZ)	Finalizado y en etapa de ampliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e Implementación de Plan de Gestión Integral de Recursos Hídricos (GIRH) dentro de la Subcuenca Mayales (Cuenca No. 69).</li> <li>Conformación y registro de Comité de la Sub-cuenca Mayales.</li> <li>Elaboración y validación de una Guía Metodológica para la Elaboración de Planes GIRH.</li> <li>Elaboración y validación de una Guía Metodológica para la Conformación de Comités de Cuenca.</li> <li>Monitoreo de los recursos hídricos dentro de la Subcuenca Mayales para alimentar el Sistema Nacional de Información de los Recursos Hídricos (SiAgua).</li> <li>Elaboración de la nueva metodología de delimitación de unidades hidrográficas (Otto Pfafstetter).</li> <li>Elaboración de un Diagnóstico Situacional de los Recursos Hídricos en la Cuenca No. 64.</li> </ul>

Programa/Proyecto	Institución ejecutora	Objetivos	Monto USD 000	Fuente del financiamiento	Estado	Componentes
Nicaragua – Desarrollo Sostenible y Resiliente: Cómo Incluir la Dimensión del Cambio Climático y de Gestión de Riesgo en Estrategias, Políticas e Inversiones,	MHCP, SINAPRED, INETER, MARENA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el conocimiento y el trabajo analítico disponible sobre resiliencia al cambio climático y a otros fenómenos naturales en Nicaragua;</li> <li>• Identificar vacíos en el conocimiento, desafíos, y oportunidades de inversiones para incrementar la resiliencia climática y la gestión del riesgo;</li> <li>• Formular un enfoque de desarrollo multisectorial para promover la incorporación de la resiliencia al cambio climático y la gestión del riesgo en los procesos de planificación en sectores priorizados.</li> <li>• Identificar fuentes adicionales de financiamiento en el marco de la resiliencia al cambio climático y la gestión del riesgo.</li> </ul>	250	Banco Mundial (IDA-17)	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico: mapeo de instituciones y actores e identificación avances e iniciativas</li> <li>▪ Análisis de documentos estratégicos sobre acciones prioritarias en riesgo y cambio climático</li> <li>▪ Fortalecimiento de perfiles de riesgo climático y por otros fenómenos</li> <li>▪ Priorización de intervenciones y propuestas sectoriales de inversión para la resiliencia al CC y GRD</li> <li>▪ Identificación de posibles fuentes adicionales de financiamiento</li> </ul>
Fortalecimiento de la Información Climática y de los Sistemas de Alerta Temprana para un Desarrollo Resiliente en Honduras y Nicaragua	INETER SINAPRED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los sistemas de información climática, meteorológica y hidrológica, y los sistemas de alerta temprana (SAT) para apoyar el desarrollo resiliente en Honduras y Nicaragua</li> </ul>	950 (para ambos países)	Banco Mundial, / Programa del Gobierno del Japón para la GRD / Fondo Global para la Reducción de Desastres y la Recuperación (GFDRR)	En ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico y Plan de Modernización de los Sistemas Nacionales Climáticos e Hidrometeorológicos.</li> <li>▪ Fortalecimiento de la Capacidad Nacional y los Procedimientos Operativos para los SAT</li> <li>▪ Actividades Piloto de Sistemas de Alerta Temprana (SAT)</li> </ul>

## Apéndice 2: Pobreza, focalización y género

1. La economía rural en Nicaragua es fundamental para el desarrollo del país, tiene grandes fortalezas pero también enfrenta profundos desafíos. El 42 % de la población de Nicaragua reside en el área rural (INIDE 2005). La agricultura es la principal fuente de ingresos para el 80 % por ciento de los hogares nicaragüenses rurales. Contribuye con el 30 % de las exportaciones (70 % si se incluyen los alimentos procesados, tales como la carne y el azúcar) y el 18 % del Producto Interno Bruto (PIB). Como sector la agricultura representa un 34 % de la ocupación en el país, con un 22.7% que representan a la/os productora/es y un 10% trabajadora/es no calificada/os, el restante 1,3 % son otras categorías en el sector (INIDE 2005). Recientes análisis de pobreza destacan que una de las razones para la disminución de pobreza general a nivel nacional se debe precisamente a un incremento en los hogares rurales de sus ingresos laborales fundamentalmente originados por el empleo agrícola formal e informal (FIDEG, 2014).
2. La relevancia de la economía familiar rural en el país es indiscutible en relación a la producción agrícola y a la seguridad alimentaria (Ortega 2013 en Castro-Leal y Laguna, 2015). Según este análisis las explotaciones familiares representan el 98 % ciento de toda/os la/os productora/es del país, controlan el 90 % del total de tierras agrícolas y contribuyen al 89 por ciento del total del valor bruto de producción (VBP). Además, estima que las explotaciones familiares aportan el 60 % del PIB agrícola de granos básicos (maíz, arroz, frijoles y sorgo) y de la producción ganadera. Asimismo, la sostenibilidad medioambiental en gran medida sigue dependiendo de la utilización de la tierra por la agricultura familiar.
3. **La familia rural pluriactiva.** Aunque la agricultura es fundamental en la economía rural, no es la única actividad socioeconómica que genera ingresos en las familias rurales, tampoco el único medio de vida para hacerle frente a la adversidad. Estudios sobre las familias nicaragüenses que se han venido realizando en el país desde 1995 (Fauné 1995 y FIDEG 1996), y los estudios de caso y visitas de campo realizados para el diseño de este programa confirman que las familias rurales nicaragüenses son unidades económicas pluriactivas diversas, sus integrantes desarrollan estrategias combinadas (agrícolas y no agrícolas, dentro y fuera de la finca) como forma de mejorar sus condiciones de vida. En éstas se encuentran pequeños emprendimientos económicos y de autoempleo, y otras estrategias como la migración interna temporal hacia zonas de gran producción agrícola o centros urbanos, o la migración temporal hacia otros países. Esta última estrategia hace que además los hogares de residencia de estas familias, sean hogares móviles, descritos así por el movimiento continuo de sus integrantes, que se mueven de acuerdo a su edad, género y oportunidad de empleo y/o de mercado, entre el espacio rural, urbano, nacional e incluso internacional (Fauné 1995).
4. Las familias con economías de producción para el autoconsumo, con fincas o parcelas con tenencia menor de 2 manzanas de tierra, aunque viven principalmente en la finca o parcela, se involucran más en otros trabajos (dentro o fuera de las fincas agrícolas), en tiempos de escasez de alimentos se saltan comidas o comen menos. Cabe señalar que las mujeres adultas y adolescentes tienen menor acceso al agua, ello/as mismo/as manejan la finca y contratan menos trabajadora/es (Castro-Leal y Laguna, 2015). En los Pueblos Indígenas, es bastante usual que el trabajo de la finca se resuelva con la práctica del “mano vuelta”, que significa que las familias intercambian apoyo en fuerza de trabajo para el trabajo agrícola.
5. Entre las unidades agrícolas pobres la tendencia de poseer fincas con extensiones de tierra de menos de 2 mz o entre 2 a 5 mz es creciente (Castro-Leal y Laguna, 2015). Este análisis resalta, que en el periodo intercensal 2001 - 2011, las unidades agrícolas pobres de menos de 2 mz pasaron del 16.7% al 43.3 %, y aquellas unidades con extensiones entre 2 a 5 mz, pasaron de 22.1% a 32.7%. Diferentes autores sugieren de una u otra manera el umbral de propiedades menores de 2 a 5 mz, como el tipo de extensiones agrícolas que dentro del contexto rural actual tendrían dificultades de proporcionar un medio de vida sostenible para lo/as agricultores (Carmagnani 2008; Berdegue y Fuentealba 2011; y Castro-Leal y Laguna, 2015;).



### **La Pobreza, la desigualdad y la pobreza rural**

6. La desigualdad en la distribución de los recursos y en el ejercicio de los derechos continúa siendo una de las características distintivas de América Latina, de igual manera la pobreza persiste como un fenómeno estructural (CEPAL, 2014). A nivel nacional, el 20% más rico de la población acumula el 45.4% del gasto total (gasto promedio anual per cápita de C\$71,861.4), mientras que el 20% más pobre acumula el 6.8% (gasto promedio anual per cápita de C\$ 10,772.3). Esto significa, que el gasto promedio anual per cápita de los más pobres es 6.5 veces menor que el quintil más rico. De manera semejante, el 40% más rico de la distribución, acumula dos tercios del total del gasto y los quintiles restantes, acumulan únicamente un tercio del mismo (EMNV 2014; 6).

7. En la región Latinoamericana existen notables brechas territoriales a lo interno de los países, la desigualdad está directamente relacionada con las características de los territorios, donde lo rural y lo indígena representan con frecuencia mayor rezago. Un estudio regional del RIMISP (2011) que incluyó a Nicaragua, evidencia que los territorios más rezagados tienden a tener características en común; tienden a ser más pequeños en términos de población, más rurales, a tener una mayor proporción de población perteneciente a pueblos originarios o afrodescendiente, y en relación a la dimensión del dinamismo económico y el empleo, a tener mayor porcentaje de población menor de 15 años y adulta mayor. El análisis desagregado del consumo per cápita en Nicaragua muestra que los municipios de menor consumo tienen un grado de urbanización del 13 por ciento y los de mayor consumo llegan al 66 por ciento, dejando a los municipios más rurales en evidente desventaja (RIMISP 2011).

8. Los progresos realizados en el país en la reducción de la pobreza han sido notables pero son todavía insuficientes. La pobreza general pasó de 42.9% en el 2009 a 29.6% en el 2014, de igual manera la pobreza extrema disminuyó de 14.6% a 8.6% (EMNV 2014). No obstante, al igual que sus países vecinos, Nicaragua es un país que experimenta profundas desigualdades, es en las zonas rurales donde viven la mayor parte de personas pobres y pobres extremas del país, los datos muestran que en el 2014, de cada 10 hogares definidos como pobres generales 8 son del área rural, asimismo sucede con aquellos hogares definidos como pobres extremos (EMNV 2014).

9. Las condiciones de pobreza y la limitada capacidad de producción de alimentos dificultan su disponibilidad y acceso para una gran parte de la población, pero esto no afecta a todo/as por igual. La pobreza general en Nicaragua en el área rural es 3 veces superior a la del área urbana, y la pobreza extrema 6 veces mayor (EMNV 2014). En las áreas rurales además, la profundidad de la pobreza extrema es mayor que la que existe en el área urbana; el índice de profundidad de pobreza extrema rural es 3.35% ante un 0.46% en el área urbana, lo que indica que no sólo lo/as pobres extremo/as del campo son aproximadamente 7 veces más pobres que lo/as de la ciudad, sino que su ingesta de alimentos es sumamente menor que lo/as pobres extremo/as urbanos (EMNV 2014). En relación a la desnutrición, ENDESA (2011-2012) presenta a nivel nacional a un 17,0 % de los niños y niñas menores de cinco años con desnutrición crónica, el 21 % con desnutrición aguda y el 5,0 % con desnutrición global. Algunos departamentos del Corredor Seco superan esas medias nacionales, como Madriz con el 29,5 % con desnutrición crónica y el 5,6 % con desnutrición global y Jinotega con el 27,5 % y el 5,7 % respectivamente, Nueva Segovia y Matagalpa con el 27,7 % y el 21,9 % con desnutrición crónica respectivamente.

10. Esta inequidad por área de residencia urbana rural también la reflejan otros indicadores relevantes para que las familias rurales salgan de la pobreza. De los cinco indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas explorados en la EMNV (2014), en tres de ellos los hogares rurales presentan los mayores índices de servicios insuficientes (14.2%), dependencia económica (27.0%) y baja educación (14.8%).

11. Los hogares rurales son más vulnerables ante la pobreza. En un estudio con encuestas panel realizado por FIDEG (2014), de los hogares clasificados como no pobres en 2009 observados durante los 5 años del estudio, el 38.2% cayó en pobreza en alguno de los 4 años siguientes, la vulnerabilidad de caer en la pobreza es mayor según las características del hogar o de la jefatura del mismo. Son más vulnerables los hogares rurales y los hogares más numerosos. En relación a la jefatura de hogar, son más vulnerables los hogares donde el jefe es hombre, cuando el/la jefa tiene más años de edad, cuando tiene menos años de estudio aprobados, cuando está ocupado/a en actividades agropecuarias, o cuando el empleo, es informal y o por cuenta propia. Sobre el empleo agropecuario, destaca que a pesar de que había más personas trabajando en el 2013 que las que habían en el 2009, la calidad de los empleos no mejoró y era bastante deficiente.

12. Además del aumento en el empleo agrícola ya mencionado, las remesas provenientes del extranjero, el proceso de transición demográfica y la cobertura de las políticas gubernamentales parecen haber impactado en la disminución de la pobreza general en el país (FIDEG 2014). Este análisis de la línea de pobreza realizado por el FIDEG que estudio el periodo de 2009 al 2013, explora como otras posibles causas para la mejoría experimentada: (i) el incremento de manera sostenida en los flujos de remesas familiares internacionales de USD 768.4 millones en el 2009 a USD 1,077.7 millones en el 2013 según los datos del Banco Central de Nicaragua, asimismo, el aumento de la proporción de hogares que recibieron remesas que pasó de 23.8% en el 2009 a 27.8% en el 2013; (ii) la mejoría en la relación de dependencia en el interior de los hogares por el proceso de envejecimiento de la población, resultando en un incremento del bienestar por persona; (iii) el incremento del porcentaje de hogares que accedieron a los programas productivos del Gobierno de 3.4% en el 2009 a 6.3% en el 2013.

13. **Pobreza por edad.** El análisis de la pobreza por edad, lo/as niño/as y jóvenes de 0 a 17 años de edad resultan ser la población más afectada por la pobreza. Mientras la cifra nacional de pobres generales y pobres extremos es de 29.6% y 8% respectivamente, en las edades de 0 a 5 años, 6 a 12 años y 13 a 17 años, la cifra alcanza de 35.4% hasta 35.9% de pobres generales, y de 9.6% hasta un 10.7% de pobres extremos (EMNV 2014).

14. **Pobreza según sexo.** El análisis de la pobreza según sexo presenta leves ventajas para las mujeres con notables diferencias por edades. En relación a los hombres, las mujeres reportan menor incidencia de pobreza extrema y pobreza general en casi todos los grupos de edad, a excepción de las adolescentes de 13 a 17 y de las adultas de 46 a 55 años. En estos casos ellas muestran mayor incidencia de pobreza extrema con 10.7% y 7.6 % respectivamente, mientras que los hombres en esos mismos rangos de edad alcanzan 8.6% y 6.7% cada uno, y la cifra nacional es de 9.6% y 7.2%. Niñas y adolescentes rurales de 13 a 17 años en pobreza extrema puede indicar una relación con la alta incidencia de embarazos en adolescentes en las zonas rurales e indígenas del país. Una mayor proporción de mujeres de 46 a 55 años rurales en pobreza extrema que los hombres, puede estar relacionado con una edad de transición difícil para las mujeres, porque ya no son atractivas para las opciones laborales disponibles en el mercado laboral como las maquilas.

15. La situación de las mujeres rurales jóvenes en Nicaragua sigue marcada así por una serie de privaciones y desigualdades en relación a las mujeres de mayor edad, a las mujeres urbanas y a los hombres rurales. El Instituto de Estudios Peruanos (2013), indica que las mujeres jóvenes rurales nicaragüenses, tienen mayor grado de formación que sus antecesoras, pero continúan asumiendo las labores domésticas desde muy pequeñas. Aunque en sus aspiraciones está el tener medios de vida que le permitan una vida digna para el cuidado de sus familias, se ven obligadas a migrar en busca de trabajo por la falta de oportunidades. La vida reproductiva sigue iniciándose a temprana edad, tienen más hijo/as de lo/as deseado/as y sufren problemas de violencia que se agudizan por la insuficiente presencia institucional y las pocas capacidades en las comunidades para enfrentar los abusos. La atención de sus necesidades básicas también es bastante limitada (2013, p. 5).

16. **Pobreza por jefatura de los hogares rurales.** El rasgo más destacable es el último hallazgo del FIDEG (2014) ya mencionado sobre la mayor vulnerabilidad para caer nuevamente en la pobreza en los hogares con jefes masculinos. En estudios anteriores el FIDEG destaca al respecto: (i) del total de los ingresos generados por las personas que tienen un empleo, el 68.7% lo aportan los hombres y el 31.3% las mujeres, lo que se explica por los menores ingresos que reciben las mujeres, por lo general el ingreso de las mujeres está en un 33% por debajo del ingreso de los hombres; y (ii) la lógica en la distribución de la forma de gastar el dinero de hombres y mujeres tiene variantes que afectan a todas las personas en los hogares, mientras los hombres destinan a la compra de alimentos el 39.3% de sus ingresos, las mujeres lo hacen en un 49%, con una tendencia similar con los gastos en salud y educación, la diferencia más fuerte es en el ahorro y la inversión, mientras los hombres destinan el 22.4% de sus ingresos para ahorro e inversión, las mujeres lo hacen apenas en un 5.8% porque gastan todo en el hogar.

17. Al igual que las familias rurales en su conjunto enfrentan desigualdades estructurales, la experiencia de pobreza y de pobreza relativa de las mujeres, en particular de las mujeres jefas de hogar, están fuertemente determinadas por las desigualdades estructurales dentro de las sociedades (y hogares) entre los hombres y las mujeres, y entre las mujeres mismas por razones de edad, sexo, origen étnico, entre otras. Si bien analizando los ingresos totales de los hogares se puede establecer que los ingresos de los hogares jefados por mujeres son menores que el de los jefados por

hombres, al analizar la distribución a lo interno de los hogares la evidencia nos dice algo diferente (Chant 2003 y Bradshaw 2004).

18. Las investigaciones sugieren que en los hogares encabezados por mujeres el (limitado) ingreso se distribuye más equitativamente, los recursos disponibles para mujeres, niñas y niños en estos hogares son aproximadamente iguales a los de las mujeres, niñas y niños en hogares con un jefe de familia masculino (Chant, 2003). En Nicaragua, estudios realizados destacan que los hombres jefes de hogar suelen apartar ingresos para su consumo personal y no contribuyen al hogar con todo lo que ganan, colocando a las mujeres y a los de menor edad o dependientes de ese ingreso en una situación llamada de pobreza secundaria (Bradshaw, 2001). Mientras que las mujeres que encabezan un hogar pueden experimentar pobreza en forma de recursos o bienes limitados, para las mujeres con pareja masculina el acceso a los recursos y bienes, y al control de los mismos es mucho más limitado. Los estudios también muestran que las vidas de las mujeres que encabezan hogares son percibidas como económicamente difíciles y estigmatizadas, pero éstas también tienen beneficios, como una mayor autonomía y no sufrir violencia doméstica (ver Bradshaw, 2002).

19. **Acceso a la tierra.** En relación al acceso a la tierra en el país, los datos del CENAGRO (2012) indican una reconcentración de la misma. Para Mendoza, Rodríguez, Flores y Sieza (2016; 3), este proceso iniciado en los años 90, se agudiza al observar los datos de los censos agropecuarios del 2001 y 2011 donde lo/as agricultoras/es principales en el país con menos de 20 mz pasan de controlar 9.08% a 10.7% de la tierra; lo/as que tienen entre 20.1 y 200 mz bajan su control de 56.3% a 52.7%, y quienes tienen más de 200 mz aumentan su control de 33.8% a más de 36%. Los/as agricultoras/es de menos de 20 manzanas, que representan 70 % del total en el país, tienen en sus manos solamente 10.7 % del total de tierra cultivada ante 38.5 % de tierras concentradas en 2.6 % agricultores/as que controlan más de 200 mz (CENAGRO 2012).

20. En el área del proyecto las familias rurales generan sus ingresos mediante la producción de grano en combinación con la agricultura y ganadería en pequeña escala y la participación en los mercados laborales urbanos y rurales. Su participación en los mercados agrícolas de granos como oferente de producto es limitada y depende de circuitos largos de comercialización. Los agricultores cultivan, sobre todo, cereales y sésamo en laderas, mientras que en los pequeños valles cultivan hortalizas, dependiendo de la existencia de fuentes de agua subterránea. Estas explotaciones agrícolas se encuentran en zonas de producción ganadera extensiva, o alrededor de los principales valles irrigados, como el Valle de Sébaco, en el que la mayor parte de la tierra es propiedad de los agricultores.

21. La PEA, de acuerdo al censo nacional de población, y sus proyecciones, representa un 58.2 % de la población rural. La población rural incluye familias sin tierras, familias de subsistencia, asalariados temporarios y permanentes, pequeños productores, productores comerciales y empresarios. La nueva operación se focalizaría en el Corredor Seco del país, en 37 Municipios (Ver Figura 1, 2, 3 y 4 en este apéndice) que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, con alta concentración de población rural, agricultores familiares y Pueblos Indígenas y de hogares pobres.

22. El área del proyecto es un territorio extenso que presenta gran variabilidad edafoclimática y socioeconómica e incluye áreas que concentran elevados niveles de pobreza rural, elevada vulnerabilidad a la seguridad alimentaria y desbalances nutricionales, alta vulnerabilidad al cambio climático y condiciones de déficit hídrico (de diferente entidad) para la producción agropecuaria y el abastecimiento de agua para consumo humano.

23. En los municipios priorizados se estima que para el 2015 se ubican 122.437 hogares rurales, y una población rural de 598.567 habitantes, de los cuales el 29,2% son jóvenes en las edades entre 15 y 29 años. Según el CENAGRO 2011, el área de NICAVIDA cuenta con 52.176 productores, de los cuales el 25,5% son productoras y según la clasificación del Banco Mundial, las unidades de la agricultura familiar son 50.842, las cuales son predominantemente de subsistencia (50,4%) y en menor media de agricultura familiar en transición (38,3%), siendo estas unidades que producen tanto para el consumo como para los mercados. Las unidades familiares con una orientación principal de la producción a los mercados, representa únicamente el 11,3% del total.

24. **Pobreza, nutrición y seguridad alimentaria**<sup>57 58</sup>. Más de 500 mil personas del área rural, aproximadamente el 50 % de la población del Área del proyecto (INIDE) viven con dos o más

---

<sup>57</sup> Para mayores detalles ver Apéndice 4 de este informe, Seguridad Alimentaria y Nutricional de NICAVIDA.

necesidades básicas insatisfechas y en el Área del proyecto se concentran los mayores casos de inseguridad alimentaria a nivel nacional. De acuerdo a un estudio elaborado por el Programa Mundial de Alimentos (PMA), las zonas con los mayores niveles de vulnerabilidad ante inseguridad alimentaria se localizan entre el norte del Lago de Nicaragua y la frontera noroeste con Honduras. Esta zona incluye 31 municipios del Área del proyecto (departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, León, Managua y Boaco). Las personas afectadas rondan el 13 % de la población nacional y alrededor del 32 % de los municipios del Área del proyecto.

25. Entre el ciclo 2012-2013 y 2014-2015 se registró a nivel nacional un descenso significativo en la producción y correspondiente consumo de los granos básicos, ocasionado precisamente por las escasas precipitaciones durante los períodos de siembra. El consumo promedio per cápita en Nicaragua, de arroz es de 112,1 libras, de frijol 72,6 libras y de maíz 170,7 libras<sup>58</sup>. En el caso del arroz, aunque buena parte se cultiva con riego, la producción de secano a cargo de la pequeña producción se ha visto afectada. El frijol rojo, igualmente ha resentido los efectos de la sequía, el que ha estado limitado a la cosecha del sub-ciclo de apante que no se da en el área del proyecto. La consecuencia inmediata ha sido el alza de su precio y la reducción de las exportaciones en un 26% respecto a los volúmenes históricos. El maíz blanco ha registrado disminución de la producción y durante los años 2013-2015 ha sufrido alzas de precios que ha incidido en la dieta diaria de las familias nicaragüenses.

26. **Migración.** En localidades del corredor seco la migración es una de las varias opciones que exploran las familias rurales, en un contexto de falta de oportunidades y múltiples factores estructurales, agravados por el cambio climático (Servicio Jesuita Migrante, 2016). Análisis en comunidades campesinas de cinco municipios del corredor seco centro y pacífico, dan cuenta de que las personas migran casi en su totalidad para mejorar las condiciones económicas de sus familias. Cuando sus medios de vida se miran afectados por cambios climáticos severos o por cambios sistemáticos en las condiciones climáticas, la migración resulta una de las estrategias de adaptación. Para aquellas familias cuyos ingresos dependen de la agricultura, y en menor medida de la ganadería, la vulnerabilidad ante el cambio climático es mayor. Con un aumento de los índices migratorios, en los años de agravamiento de las condiciones climáticas, para los períodos 2000-2009 y 2010-2015, un 36.26% y 35.6 % respectivamente de familias registra mayor número de migrantes, ante un 19.66% de la década de 1990-1999 (SMJ, 2016).

27. En estas zonas afectadas por la sequía las personas que migran son mayoritariamente jóvenes y aquellas que cuentan con menos recursos. Según la tipología establecida por el SMJ (2016), los hogares que tienen migrantes son: (i) hogares dedicados a la agricultura en pequeña producción con propiedades de menos de dos manzanas, son las personas más jóvenes de las familias las que migran, y es una migración sobretodo masculina; (ii) hogares que se dedican a la agricultura desde la condición de pequeño productor y de rentista. En estos casos, la migración es primero masculina, y puede derivar en la salida posterior de toda la familia; y (iii) hogares que se dedican a la agricultura desde la condición de peón u obreros agrícolas.

28. En cuanto al sexo de las personas migrantes, si bien la migración sigue siendo masculina, tanto en términos absolutos como relativos, la migración femenina ha ido en aumento, hasta casi igualarse. En la última década el 52% de los migrantes son varones y el 48% son mujeres, (SMJ 2016). Sobre la migración femenina, el análisis destaca dos elementos en contextos de deterioro de los medios de vida ante afectaciones del cambio climático: (i) las mujeres rurales son nuevas protagonistas del fenómeno migratorio, en estos hogares, sus remesas son esenciales para sostener a las personas dependientes como padres/madres adulto/as, hijo/as propios y otros integrantes de la familia que viven bajo el mismo techo; y (ii) las mujeres que migran son en su mayoría jóvenes y madres solteras.

29. La migración influenciada por el cambio climático expresa una de las principales brechas que enfrentan las mujeres rurales, la inequidad en el acceso a la tierra (SMJ 2016). Mientras el hombre migra para mantener su propiedad en una buena parte de los casos, la mujer migra por una insuficiencia de recursos dentro del hogar, el primero mantiene su relación con la tierra y la familia proveyendo y participando de la organización familiar (si se siembra, qué se siembra, etc...), la

---

<sup>58</sup> El consumo promedio per cápita en Nicaragua, de arroz es de 112,1 libras, de frijol 72,6 libras y de maíz 170,7 libras.

<sup>59</sup> Mayores detalles en Apéndice 4.

segunda quien no tiene condición de propietaria provee desde fuera y su remesa es administrada, en buena parte, por quien la recibe.

30. El mayor flujo de migración es hacia Costa Rica<sup>60</sup>, país donde llega el 51% de los migrantes de estas comunidades. Según los datos de la encuesta, se puede ver que a Costa Rica migra una gran cantidad de personas provenientes de los municipios más rurales y más empobrecidos (Ciudad Darío y Tola), este tipo de migrantes, por lo general, va a trabajar en mercados laborales rurales del sector agropecuario y es migración temporal (SMJ 2016).

31. Estos flujos pueden cambiar en otras localidades del norte del país, en las visitas de campo que se hicieron en la misión del FIDA en marzo de este año, en municipios con fuerte presencia indígena en el corredor seco norte Totogalpa, Mozonte, Telpaneca, San Lucas y San José de Cusmapa, el flujo de la migración temporal es también hacia Honduras, El Salvador y a veces Guatemala. Según el Perfil Migratorio Nicaragüense, El Salvador y Panamá se han identificado como un nuevo destino para la población que migra temporalmente; por otro lado, de los migrantes temporales que llegan a Costa Rica el 56% son de origen rural y en El Salvador alcanzan un 69% (Baumeister y otros, 2008 en OIM 2012). Llama la atención que a pesar de las condiciones sociales y políticas de Honduras, ante la adversidad en el corredor seco norte, este país se convierte también en destino de campesinos nicaragüenses.

32. La migración temporal de la población joven de las zonas rurales implica retos importantes para el desarrollo de la juventud rural, aunque implican ingresos para las familias de origen, significan menores posibilidades de mejorar sus propias opciones de vida, así como acorta los años del bono demográfico<sup>61</sup> en las zonas rurales y las oportunidades que este implica. La migración temporal de jóvenes, conlleva la inserción en trabajos de baja cualificación y/o precarios y la mayor parte está compuesta por hombres jóvenes con niveles educativos más bajos<sup>62</sup> de los que migran permanentemente hacia Costa Rica y Estados Unidos de América (OIM 2011). Como un proxy podemos encontrar que en el periodo del 2011-2012 del total de migración temporal vía procedimiento binacional Nicaragua-Costa Rica, el 62.6% tenían edades entre los 18 a 33 años de edad, y el 97% fue empleado en el sector agrícola y agroindustrial<sup>63</sup>.

33. **Políticas gubernamentales.** Las acciones de política en el ámbito productivo para los sectores empobrecidos del país son fundamentales. Dentro de ellos, la economía familiar rural es prioridad para el GRUN. La Estrategia Productiva está dirigida a fortalecer la Economía Familiar, Comunitaria y Cooperativa, así como la Soberanía y Seguridad Alimentaria. Para ello se han venido aprobando en diferentes momentos leyes que respaldan la acción pública: Ley No. 693 Ley de Soberanía y Seguridad Alimentaria y Nutricional (2009), Ley 765 Ley de Fomento a la Producción Agroecológica u Orgánica (2011), Ley 759 Ley de Medicina Ancestral Tradicional (2011), Ley 804 Creación del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, (2012), así como la aprobación de la Política de Manejo Sostenible de Productos Maderables y no Maderables en Nicaragua.

34. Dentro del SNPCC se encuentra el “Marco Estratégico para el Corredor Seco” que se encuentra en estado avanzado de análisis para su aprobación (ver apéndice 1), y del cual derivará un Programa para dicha zona. De los ejes estratégicos identificados, se acordó que NICAVIDA se focalizará en el “Eje Estratégico Agricultura y seguridad alimentaria y nutricional” contribuyendo también a los demás Ejes Estratégicos: Medio ambiente, bosques y diversidad; Gestión de información climática y gestión del riesgo; Gestión de recursos hídricos; y Gestión de los servicios de agua potable y saneamiento.

---

<sup>60</sup> En el flujo de migración interregional es del 20% del total de migración en el área centroamericana, de los cuáles el 50% corresponde al flujo Nicaragua Costa Rica (Morales 2010 en Perfil migratorio nicaragüense, 2012).

<sup>61</sup> Periodo de transición demográfica en que la proporción de personas en edades potencialmente productivas crece de manera sostenida en relación con la de las personas en edades potencialmente inactivas. La relación de dependencia desciende a valores nunca antes vistos y se genera una situación particularmente favorable para el desarrollo ya que aumentan las posibilidades de ahorro y de inversión en el crecimiento económico, en tanto que en el mismo tiempo, disminuye la presión sobre el presupuesto de educación. Si esa fuerza de trabajo encuentra empleos de alta productividad, la oportunidad de aumento del ingreso per cápita y, por tanto, de la inversión en lo/as dependientes niños y niñas del hogar. Esto implica mayores posibilidades de evitar la desnutrición, mayor acceso a salud y a una adecuada educación teniendo más oportunidades de entrar a los trabajos en mejores condiciones (UNFPA, CELADE-CEPAL 2010)

<sup>62</sup> Como ejemplo, los niveles de escolaridad de la población migrante joven rural en el análisis del SMJ (2016), fueron de primaria incompleta y completa.

<sup>63</sup> Este procedimiento sólo incluye trabajadores provenientes de Chinandega, Managua, Carazo, Rivas y Granada.

35. También existen un marco de programas ya en implementación que han venido abonando al apoyo al dinamismo en el campo y de combate a la pobreza rural El Programa de Desarrollo de la Zona Seca de Nicaragua (PRODESEC, cofinanciado por el FIDA) 2004 – 2010, con 8.471 familias (46,8 % mujeres) beneficiadas a través de la implementación de 315 planes de negocios rurales; 1.574 (50,7% mujeres) familias beneficiadas con 41 planes de formación para el empleo; 13,457 familias (42,6% mujeres) beneficiadas con la construcción de cerca de 8,000 obras para cosecha de agua; y 11.460 familias (66% mujeres), que accedieron a recursos financieros a través del FONDECA.

36. Según información oficial, el programa Hambre Cero, (Bono Productivo Alimentario –BPA-) ha impulsado la economía de 131,314 familias al 2013, de las cuales un aproximadamente 70% han logrado reproducir los bienes obtenidos, en promedio consumen el 85% de lo producido mejorando su nutrición y venden el 15% como excedentes.

37. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT cofinanciado por el FIDA), que en su tercera fase (2009-2013) fue rectorada y ejecutada de manera directa por el MAGFOR, entre sus principales resultados, atendió a un total de 16,000 pequeño/as y mediano/as productor/as, siendo al menos 7,000 mujeres (44%) que recibieron el bono productivo alimentario, involucró a 1,700 productores (90% mujeres) formados/as en la práctica de la Promotoría Rural y desarrolló capacidades en al menos 300 profesionales para suplir servicios de asistencia técnica a productores.

38. Otro esfuerzo impulsado es el proyecto de apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados (PROCAVAL cofinanciado por el FIDA) del 2007-2015. Para mayo de 2015, PROCAVAL había superado los objetivos iniciales en cobertura, beneficiando a 23.811 hogares y 91.690 personas, de las cuales el 45,7% eran mujeres.

39. Con el ciclo agrícola 2011 el GRUN inició el Plan Especial de Apoyo a pequeños productores de Granos Básicos (CRISSOL), otorgando a la fecha 138,741 créditos a una tasa de 5% anual, beneficiando al menos a 110,210 personas. En el año 2012 se creó el programa Patio Saludable, que ha incorporado a la producción a 109,767 familias urbanas y periurbanas empobrecidas. Para el cultivo de coco y la implementación del modelo agroalimentario, y el Programa “Promoción de la Producción y Transformación del Marango”, árbol con propiedades proteicas para consumo humano y animal, beneficiando a 1,426 familias.

40. En el mismo año 2011 se inició el Programa de Desarrollo Rural de la Costa Caribe (NICARIBE, cofinanciado por el FIDA) en su primera etapa 2012-2015, ha proporcionado servicios a 2.493 hogares indígenas y afrodescendientes y 10.884 personas, de las cuales el 43% son mujeres rurales.

41. **Derechos de las mujeres.** En Nicaragua existen políticas públicas que tienen como objetivo mejorar la situación de las mujeres, así como la existencia de políticas específicas orientadas hacia las mujeres rurales, aunque continúa siendo un reto en el país vincular la acción pública en el ámbito productivo con las políticas sociales más específicas en el ámbito de la protección social como ejemplo. La ley 779, Ley Integral de la Violencia contra las Mujeres, la Política de género del GRUN (2010) y la Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, forman parte del marco normativo de género.

42. La lucha contra la violencia hacia la mujer es una política de Estado que cuenta con un Plan de Acción con tres objetivos: prevención, protección y atención a las personas que viven violencia; en este marco se aprobó y entró en vigencia en el 2012, la Ley 779, que establece por primera vez la tipificación del delito de Femicidio y otras formas de violencia hacia las mujeres. Esta misma Ley creó la Comisión Nacional Interinstitucional de Lucha contra la Violencia hacia la Mujer, Niñas, Niños y Adolescentes, integrada por 17 instituciones estatales con expresiones departamentales y municipales. Como parte del acceso a la justicia y protección judicial, se ha establecido el Modelo de Atención Integral (MAI), funcionando 61 Comisarias de la Mujer y la Niñez.

43. La implementación de la Ley 648, Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades (2008), ha permitido ubicar a Nicaragua entre los primeros países del mundo con mayor porcentaje de mujeres en cargos ministeriales y legislativos, ubicando a nuestro país en el 9° y 5° lugar respectivamente a nivel mundial de países con mayor número de cargos en espacios políticos.

44. Como una ley específica que aborda un aspecto crucial en la igualdad de género para las mujeres rurales en el ámbito económico está la Ley 717, aprobada y reglamentada en el 2010, como

la Ley Creadora del Fondo para la Compra de Tierras con Equidad de Género para las Mujeres Rurales, que establece la creación de un fondo que será administrado por el Banco de Fomento a la Producción (Produzcamos) para otorgar créditos a las mujeres para la compra de tierra.

45. En mayo del 2010 se aprobó la Ley No.718, Ley Especial de Protección a las Familias con embarazos y partos múltiples con la cual se benefician directamente a estas familias, apoyándoles en sus principales necesidades de protección social como salud, seguridad social, trabajo, educación y vivienda.

46. Existe también un marco que respalda las acciones con la **juventud rural**. La Ley No. 392, Ley de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud y un Plan de Acción de la política nacional para el desarrollo integral de la juventud nicaragüense 2005 – 2015. La Ley 392, de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud, promueve el empleo, creación de pequeñas y medianas empresas juveniles y políticas sociales: educación, salud, recreación, cultura y deportes y la participación de la juventud y el ejercicio de los derechos políticos. A partir de la Ley y su reglamento se formuló la Política Integral para el desarrollo de la Juventud y el Plan de Acción 2005 – 2015, con un Plan Nacional de Empleo juvenil.

### **Género, mujeres y jóvenes**

47. Las mujeres rurales adolescentes, jóvenes y adultas, además de representar un poco más de la mitad de la población nicaragüense rural, son responsables de más de la mitad de la producción de alimentos, desempeñan un papel importante en la preservación de la biodiversidad y garantizan la soberanía y seguridad alimentaria produciendo en muchos casos alimentos sanos (FAO, 2007). Aún así, continúan viviendo en situación de desigualdad en relación a los hombres, según el CENAGRO (2011), del total de personas que controlan las propiedades, solamente el 23.3% son mujeres (60,893 de un universo de 262,546) y únicamente un 13% de mujeres tiene acceso a la tierra (Mendoza, Rodríguez, Flores y Sieza 2016).

48. Cuando tienen acceso a la tierra, tienen dificultades para acceder al agua. En Nicaragua, reconociendo que el riego es una práctica poco frecuente (3,5% de las explotaciones poseen un sistema de riego), menos mujeres que hombres tienen riego (2,1% de las mujeres versus 3,8% de los hombres) (FAO 2014).

49. Uno de los principales retos que enfrentan las mujeres del campo es el reconocimiento como productoras rurales para ser sujetas de crédito y asistencia técnica y tecnológica. En un análisis realizado por Nitlapán (2016) de una encuesta impulsada con productoras rurales en el país, el acceso a crédito de las productoras llegan a representar el 32%, y en la asistencia técnica un 17%, tomando en cuenta que la muestra de este estudio es de mujeres que trabajan con cooperativas y/o redes que trabajan por los derechos de las mujeres y su empoderamiento económico, el número nacional puede bajar. Otro elemento que se debe de tomar en cuenta, es la relación mujeres trabajo reproductivo y trabajo productivo. Cuando las mujeres son trabajadoras asalariadas de la agricultura o son mujeres familiares no remuneradas tienen dificultades en el reconocimiento de sus derechos laborales; tampoco se les reconoce a todas ellas el trabajo doméstico y de cuidados que realizan, fruto de la división de roles de género que aún prevalece y por tanto la triple jornada laboral (FAO 2016).

50. Existen en el país mayor número de productoras con control sobre la tierra, pero es en parcelas de menor tamaño. Mientras las mujeres agricultoras que controlan tierras aumentaron 5.23 puntos en el peso total de agricultores/as, en 2011 el 62% del total de ellas se ubica en el estrato de 0.1 a 5 mz de tierra, 16.4 puntos más que en 2001 (de 45.91 a 62.05%) controlando sólo el 0.6% del total de la superficie del país (Mendoza, Rodríguez, Flores y Sieza 2016). Este mismo análisis señala que las mujeres acceden a la tierra más por la vía de la herencia familiar; los hombres lo hacen más por las vías comunidad, Estado y mercado. La institución de la herencia, sin embargo, se practica en desfavor de las mujeres, debido a la mentalidad de nuestras sociedades y de sus instituciones; es decir, la tierra se les hereda a los hijos varones, no a las mujeres.

51. Los mecanismos de acceso a tierra de las mujeres varían según la edad y muestra clara desventajas para las mujeres jóvenes según el análisis de la encuesta ya citado (Nitlapán 2016). Entre mujeres jóvenes predomina la dependencia del alquiler, préstamo y mediería como mecanismos para tener acceso a tierra (66.3% entre las mujeres menores de 25 años en promedio),

este porcentaje baja paulatinamente hasta 34.5% (en promedio) entre las mujeres cuya edad oscila entre 56 y 65 años. Por el contrario, los porcentaje de mujeres con tierra propia (a título personal o mancomunada) aumentan conforme la edad, desde el 23.3% de las menores de 25 años hasta el 56.0% de las mujeres (en promedio) mayores de 65 años.

52. La diversificación agrícola de las mujeres con acceso a tierra y el uso de diferentes estrategias de vida agrícolas y no agrícolas, depende en gran medida de la tenencia de la tierra, de la educación y de la región de proveniencia. El acceso a tierra permite a las mujeres desarrollar actividades agrícolas destinadas al autoconsumo y el comercio; esto se da en relación a la propiedad y a la cantidad de tierra que controlan, para poder desarrollar o no distintos tipos de cultivo. Mientras las mujeres con tierra propia cultivan granos para el autoconsumo y mantiene cultivos permanentes con valor comercial, las mujeres que acceden a tierra por préstamo, mediería o alquiler ven limitadas por opciones de cultivos de corto plazo. Estas mujeres suelen complementar las actividad agrícolas con otras actividades económicas independientes de la finca; la adopción de estas estrategias de vida está relacionada a la educación de la mujer y la región donde habita principalmente, siendo más escasas entre las mujeres analfabetas y mujeres que habitan en la zona central del país (Nitlapán 2016).

53. En el mercado laboral lo/as jóvenes de 15 a 24 años de edad y principalmente mujeres, presentan una tasa de desempleo abierto (sin incluir el desempleo equivalente asociado con el subempleo) de 12%, siendo el grupo más perjudicado en el mercado laboral de nuestro país. La mayoría de las mujeres y hombres jóvenes ocupa empleos precarios cuando se incorporan al mercado laboral, con tecnologías atrasadas y sin contratos de trabajo, sin seguridad social ni estabilidad laboral, y, como la mayoría proviene de familias pobres, se potencia el riesgo de la transmisión inter generacional de la pobreza (Avendaño, 2014). En particular, las mujeres jóvenes rurales acceden a trabajos que las obligan a migrar de sus comunidades hacia zonas urbanas o hacia Managua, donde es el empleo doméstico y el sector maquila dos de las principales fuentes (OIM 2012)

54. **Embarazo adolescente en las zonas rurales.** El embarazo adolescente y la maternidad temprana en niñas y adolescentes es también reflejo de la pobreza y la profundidad desigualdad por razones género, de ubicación geográfica y de pertenencia étnica en Nicaragua. Datos de la última Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDESA 2011) registran una disminución de la tasa global de fecundidad en adolescentes en el país, de 106 a 92 por cada mil mujeres en la última década, sin embargo, esta tasa continúa siendo la más alta en Latinoamérica y el Caribe. En las zonas rurales, la tasa es aún mayor con 117, frente a la cifra nacional y la de las zonas urbanas que es 77. No existen datos disponibles sobre paternidades y/o paternidades adolescentes. Existe consenso nacional e internacional que el embarazo adolescente es una puerta de entrada al círculo intergeneracional de la pobreza (ver diagrama 1 en página siguiente) que golpea particularmente a las zonas rurales y con poblaciones indígenas con patrones de emparejamiento temprano, además genera desventajas para las adolescentes producto de la falta de oportunidades y la discriminación (Fauné 1995, FAO 2007 y UNFPA 2013).

55. Existe reconocimiento de la multicausalidad en el embarazo en adolescentes, aunque estudios realizados en diferentes municipios del país indican que la pobreza generalizada se convirtió en un determinante en sí mismo. La condición de pobreza limitó el acceso de las adolescentes y sus familias a los servicios básicos de salud (incluyendo de salud sexual y salud reproductiva) y a una educación que les permitiera un desarrollo más equilibrado y les proporcionara herramientas para la construcción de un proyecto de vida. También las actitudes tradicionales de género predominantes limitaron ese acceso, y un entorno familiar complejo caracterizado por ausencia de uno o ambos padres en el hogar, relaciones familiares represivas que implicaron maltrato infantil y violencia física en la adolescencia (PATH, 2012: 31). Este mismo estudio destaca que las jóvenes con antecedentes de embarazo presentaron menor escolaridad, mayor paridad, menor autoestima, menos vínculos sociales, menor capacidad de control de los eventos de su vida diaria y actitudes no equitativas en cuanto al género y sexualidad.



Diagrama 1. Círculo intergeneracional de la pobreza en las familias



Fuente: En Estrategia Nacional de Salud Sexual y Salud Reproductiva (MINSA 2008)

56. **Características de los hogares rurales con jefas mujeres.** El 19% de los hogares rurales son jefeados por mujeres y éstas tienen bajo su responsabilidad a mayor número de personas que los hombres si comparamos por tipo de hogares (INIDE 2005). El censo muestra que mientras el 48% de los hogares jefeados por mujeres son hogares extendidos (38,735 de 81,581), sólo el 27% de hogares jefeados por hombres lo son (94,440 de 350,084). En ENDESA (2012), los hogares rurales con jefas mujeres aumentan al 24.5 % para el 2011-2012. Para el 2013, se repite la cifra del Censo del 2005, registrando 19% de jefas de hogar en las zonas rurales (FIDEG 2014). Retomando el análisis de Bradshaw (2002), al observar el diagrama 1 (pág 10), podemos entender que es la carencia de oportunidades y la múltiple exclusión en las diferentes esferas de la sociedad, las que llevan a las mujeres jefas de hogar a enfrentar mayores desafíos que los hombres en cuanto al ingreso y la capitalización productiva, viviendo experiencias de pobreza muy distintas a las que viven los hombres o las mujeres urbanas.

57. **La violencia contra las mujeres, adolescentes y niñas.** Los estudios cualitativos que incluyen municipios del corredor seco arriba mencionados hablan de la violencia hacia las mujeres, adolescentes y jóvenes rurales e indígenas como un factor de riesgo serio a tomar en cuenta. Otros estudios, relacionan el embarazo adolescente con la violencia sexual (Unicef 2015). En Nicaragua la violencia se ha reconocido a nivel de política y leyes como un problema de gran magnitud y multidimensional, profundamente enraizado en las desigualdades sociales que experimentan las mujeres en su ciclo de vida reproductiva y productiva. En las zonas rurales del país, al menos 3 de cada 10 mujeres rurales han experimentado algún tipo de violencia física, verbal u sexual en algún momento de su vida. Siendo la prevalencia en el ámbito rural de 28.1, 15.2 y 7.3 %, menor que la media nacional 36.7, 20.0 y 10.0 % (ENDESA 2011/12).

58. A pesar del subregistro de este tipo de violencia en el país y a nivel mundial, el análisis de los datos de prevalencia de violencia verbal, física o sexual en las mujeres alguna vez unidas en los últimos doce meses en Nicaragua continua siendo alto. El porcentaje de la misma es menor en la actualidad (25.8% en ENDESA 2011/12 versus 33.6% en ENDESA 2006/7), pero el número de mujeres que dijo haber vivido violencia es mayor en comparación al periodo anterior (16,172 versus 15,167). Según sea la procedencia urbana o rural, los datos muestran mayor prevalencia de violencia en las ciudades que en el campo (en porcentajes es de 19.3, 7.2 y 4.0 en el área urbana, y 11.9, 4.6 y 2.8 para el ámbito rural). Estos datos pueden incrementarse si se analizan los de datos de las denuncias en las Comisaría de la mujer por departamentos.

59. Las mujeres acompañadas de cualquier edad y las mujeres adolescentes y jóvenes registran mayor prevalencia en el último año que sus pares adultas en cualquier rango de edad. Según su estado conyugal, a excepción de la violencia física, las mujeres casadas/unidas muestran una prevalencia de 17.4%, 5.9% y 3.7% ante las separadas/divorciadas/viudas 12.5%, 6.8% y 3.1%. También la prevalencia de violencia verbal y física es mayor en las mujeres más jóvenes (de 15 a 19 con 18.4% y 18% de 20 a 24 años con 9.9% y 8.1%) que en las más adultas (40 a 44 con 13.9 % y 13.6% y 45 a 49 años con 4.6% y 3.5%). En el caso de la violencia sexual son las del rango de edad de 15 a 19 años con un 5.1% las que presentan mayor porcentaje en relación a todos los otros rangos de edad.

60. En el orden productivo existen factores como la posesión de la tierra que protegen a las mujeres contra la violencia desde su propia agencia, por tanto, trabajar en las brechas de acceso a los recursos productivos es fundamental. En un estudio cuantitativo pionero y único en el país realizado en Larreynaga, se establece que las mujeres dueñas de la tierra no sólo desafían la ideología de género que produce desigualdad sino que aumenta el poder y control de las mujeres dentro de la relación de pareja, lo que a su vez, reduce los niveles de violencia doméstica (Grabe 2010). Este análisis reveló que un 89% de las mujeres reportaron que ser dueñas de la tierra significó protección en tiempos de conflicto con sus parejas. Las características eran que un 98% de las mujeres poseían títulos individuales, la mayoría de estas mujeres (58%) informó que toman solas las decisiones con respecto a la tierra, mientras que el 36% informaron que se toman las decisiones por igual con sus maridos (sólo el 6% reportado que sus maridos controlaban la tierra), las propiedades eran entre ½ a 7 manzanas, el 80% reportó que la tierra era agrícola y un 82% que generaban ingresos fuera de la actividad agrícola. El proceso de concientización desde una organización, implicó la facilitación de una "infraestructura", como el contexto en el que las mujeres pueden sentir algún tipo de control sobre su vida, la tierra junto al goce de una salud física y mental, resulta ser parte de esta infraestructura psico-social adecuada para potenciar las capacidades de las mujeres para ejercer sus derechos.

61. **Población de mujeres y jóvenes en el área del proyecto.** La población de mujeres en el área priorizada por NICAVIDA es de 294.743 habitantes. Lo/as jóvenes rurales e indígenas son 174.518, de lo/as cuales 85.942 son mujeres jóvenes rurales según las estimaciones para el 2015 de INIDE (revisión 2007). Las mujeres indígenas rurales son 19.123 y representan el 6,4% del total de mujeres rurales. Los y las jóvenes rurales indígenas son 11.634 y con una proporción apenas mayor de 6,6% del total de jóvenes rurales en el área, de ello/as las mujeres son un poco menos que los hombres jóvenes con un número de 5.619 (Anexo 2).

### Los Pueblos y comunidades indígenas

62. En el pacífico centro y norte los PI están presentes en términos poblacionales en casi todos los municipios del país identificados por cuatro ascendencias mayoritariamente Chorotega, Nahoá, Xiu-Sutiaba y Matagalpa (ver cuadro 1 anexo 3)<sup>64</sup>. A excepción del departamento de Jinotega donde se encuentra presente población indígena miskita y mayangna en el municipio del Bocay y que se rigen territorialmente por la Ley 445. Los Pueblos Indígenas de las cuatro ascendencias mencionadas están organizados alrededor de sus estructuras tradicionales y son 22 en todo el área del pacífico, centro y norte. Estas estructuras juegan un rol fundamental en el reconocimiento de su identidad y el ejercicio de sus derechos económicos, políticos y sociales.

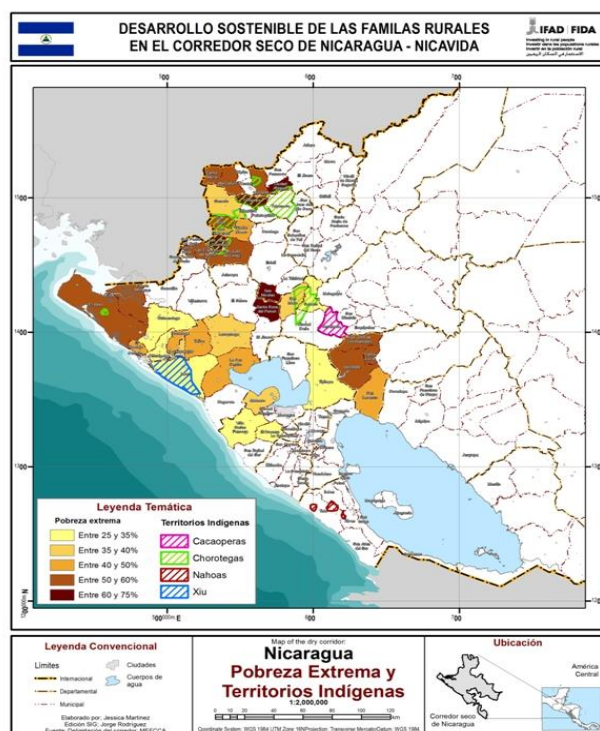
---

<sup>64</sup> La Ley de Autonomía para las regiones del Caribe, ha sido un hito en la historia de los Pueblos indígenas del Pacífico, Centro y Norte en términos simbólicos.

63. En el área de focalización geográfica de NICAVIDA están incluidos 9 Pueblos Indígenas (quedando únicamente de fuera Telpaneca del área de Madriz), que están distribuidos en 11 municipios de los 37 priorizados por el proyecto. En base a estimaciones de la población para el 2015 (INIDE revisión 2007), en el área priorizada por NICAVIDA 77.772 habitantes se identifican como indígenas, representando el 81% de indígenas en el Corredor Seco del MECCA (ver Cuadro 3 en anexo 2).

64. Según estas mismas estimaciones, las poblaciones indígenas en el área de intervención de NICAVIDA son mayoritariamente rurales, aunque varían las proporciones según el departamento (Ver Figura 3 y Anexo 2). En esta área 39.590 habitantes rurales se identifican como indígenas, representando el 51% del total de indígenas en el área y 74% del total de indígenas rurales en el Corredor Seco. Los y las indígenas rurales de los municipios priorizados están concentrados en los departamentos de Madriz con 24.226 habitantes y Nueva Segovia con 5.384 habitantes (representan hasta el 83,6% y 75,7% de su población indígena y el 61% y el 13,5% del total de la población indígena rural del área de NICAVIDA), en el departamento de León a pesar de tener una de las poblaciones indígenas más altas del Corredor Seco, éstos se encuentran mayoritariamente en las áreas urbanas con un total de 4.884 indígenas rurales (representan el 19.1% en relación a su población indígena y el 12,3% del total de la población indígena rural del área del proyecto).

**Figura 1. Pueblos indígenas y Pobreza extrema en área priorizada NICAVIDA**



65. La situación de pobreza en los municipios del corredor seco priorizados por NICAVIDA es bastante generalizada, sin embargo, en aquellos municipios con mayorías de poblaciones indígenas y rurales ésta es mayor (mirar Figura 1 arriba). Este es el caso de Madriz, Nueva Segovia y Estelí donde solamente el 22%, 15% y 20 % respectivamente fueron categorizados como no pobres por el método del NBI (INIDE 2005), similar situación ocurre con Boaco con un 20% aunque no tiene población indígena significativa (ver Cuadro 1, Anexo 3). Los estudios y visitas de campo realizadas por FIDA para el diseño de esta intervención y otras fuentes (ver por ejemplo Monachon y Gonda 2011) señalan que las pocas posibilidades de acceder a medios de producción y a mercado, la cronicidad de los accidentes climáticos de estas regiones rurales, dan origen a considerables flujos de migración temporal, en particular durante la época de cortes de cultivos de agro-exportación (café, tabaco, azúcar etc., según sea el territorio).

66. Estudios de caso dan cuenta de que las familias rurales indígenas del área se han caracterizado por un patrón histórico de estructuración de los hogares sobre la base de un patrón de residencia patrilocal y de hogar/solar (Fauné 1995). En este espacio se da asiento a familias extensas que establecen un intercambio continuo de recursos productivos: tierra, implementos, insumos, agua y mano de obra y los lazos de parentesco ampliados a la comunidad. El hogar solar es un espacio donde está construida solamente la casa, teniendo las parcelas dedicadas al cultivo en otras zonas que pueden ser de “uso propio” o alquiladas, las parcelas tienen generalmente una extensión 0.4 a 7 manzanas (FAO 2015; 159).

67. Culturalmente estas familias se distinguen por formas de producción donde utilizan reproducción genética y consumo del maíz propios, por los sistemas de parentesco, por los sistemas de intercambio y reciprocidad, la producción artesanal, costumbres sobre la forma de heredar, cosmovisión en su forma de producir, cazar, incorporar animales míticos etc., algunos rituales en la muerte y nacimientos, y la identificación en sus territorios de sitios sagrados y míticos, cuevas, cementerios, cerros o montañas presentes también en las toponimias del lenguaje (Gutiérrez,s.f.).

68. En la actualidad, parte de las actividades de revitalización cultural que los Pueblos Indígenas están impulsando con apoyo del MINSA y otras instancias, es la reapropiación del conocimiento sobre las plantas y su uso medicinal y relevando la importancia de lo/as curandero/as comunitario/as. Estas prácticas son reivindicadas como parte de la herencia ancestral y cosmovisión de los Pueblos Indígenas, además de reforzar el dominio y control de los mismos sobre el conocimiento de sus recursos naturales presentes<sup>65</sup>.

69. Las poblaciones indígenas rurales se caracterizan por la posesión de poca superficie de tierra, explotación familiar de la misma y prácticas agrícolas de subsistencia. Éstas últimas están esencialmente basadas en el cultivo de granos básicos, es decir, maíz, frijol y sorgo (Monachon y Gonda 2011). Las hortalizas y los frutales se encuentran en menor medida, por el difícil acceso al agua de riego, generalmente es en los patios donde la cultivan. Las características van cambiando según el territorio y los recursos a los que tienen acceso los sistemas de producción como mejores suelos, agua etc., de tal manera que hay lugares donde tienen ganado bovino, cultivan hortalizas y café, y contratan mano de obra fundamentalmente comunitaria temporalmente según los picos de actividad<sup>66</sup> (FAO 2015).

70. El cultivo de patio (cultivos ubicados cerca del hogar) es responsabilidad de las mujeres indígenas rurales, éste es de menor escala y complementa la alimentación de la familia. Las mujeres indígenas adultas participan en la siembra, la selección y el almacenamiento de la semilla, con menos días de trabajo que los hombres en las actividades propias de la agricultura. Además de su trabajo en el hogar, y de mantener “la estructura y el orden” de la familia (FAO 2015; 71).

71. Desde diversas fuentes<sup>67</sup>, el tamaño de las extensiones agrícolas de las poblaciones indígenas varía según el territorio, en el caso de los pueblos ubicados en la zona norte (específicamente Madriz, Nueva Segovia y Estelí), las familias se ubican mayormente en extensiones con un promedio de 0 a 2,5 manzanas de tierra cultivable, aunque también hay extensiones agrícolas de hasta 30 manzanas que son menos frecuentes. En la zona de Matagalpa existen extensiones en familias indígenas de hasta 50 manzanas con tierras que permiten la diversificación productiva. En los municipios de occidente, donde la gran actividad agroindustrial ha desplazado a los pueblos indígenas de sus territorios, se puede ubicar a las familias rurales indígenas en pequeñas parcelas y con familias sin tierra que utilizan la mediaría y el alquiler de tierras para poder producir, similares a las del norte del área priorizada. En una tipología identificada por la FAO (2015) basado en estudios de caso a profundidad, sobre los sistemas de producción indígenas en comunidades indígenas en Telpaneca se encontraron los siguientes sistemas de producción en las familias indígenas<sup>68</sup>:

- Ganadero/as y agricultora/es a mediana escala (GAME). La actividad ganadera no era ejercida tradicionalmente por las poblaciones indígenas de la zona, era más bien una actividad realizada por los productores no indígenas que no habitan en la zona, viven en las zonas urbanas de de Telpaneca, Somoto, Estelí u otras zonas cercanas. En los últimos 25

---

<sup>65</sup> Diversas fuentes en Monachon y Gonda 2011 y en las pláticas con las conversaciones con el CPNC FIDA 2016.

<sup>66</sup> Inferencia del estudio a profundidad realizado por FAO 2015.

<sup>67</sup> Monachon y Gonda 2011, del Cid s.f. FAO 2015 y consultas a Secretaría Técnica del CPCN realizadas por FIDA 2016.

<sup>68</sup> El otro tipo identificado fue el Ganadero a mediana escala (GME), pero éstos no eran indígenas.

años algunas familias indígenas empezaron a practicar esta actividad, han llegado a poseer hasta 15 cabezas de ganado. El uso de mano de obra es mínimo (una a tres personas para cada parcela de 20 a 40 manzanas) y el manejo del hato es extensivo. Complementan la fuerza de trabajo familiar con la contratación de mano de obra temporal, para la ganadería y las actividades agrícolas. Las parcelas tienen una extensión de 20 a 40 mz. Las mujeres participan en algunas etapas del cultivo de granos básicos, principalmente en la siembra, cosecha, tapisca, almacenamiento, además de los subsistemas de crianza de gallinas y el huerto familiar.

- Agricultora/es a mediana escala (AME). Está principalmente compuesto subsistemas de cultivos de granos básicos, donde se concentra la mayor parte de la actividad de la familia, de crianza de ganado bovino de autoconsumo y de crianza de gallinas y cultivos alimenticios de patio. Con un promedio de 10 mz, pueden llegar a tener hasta 25 mz, de las cuales cultivan de tres a cinco para granos básicos, y un promedio de cinco manzanas para alquilar a otras familias. La fuerza de trabajo de los AME recae sobre la familia.
- Agricultora/es a pequeña escala y de café (APEyC). Con cultivos de granos básicos en asocio (maíz y frijol) y con cultivo de café de sombra. La fuerza de trabajo de los APEyC recae fundamentalmente sobre la familia; se calcula que para cultivar sus parcelas solo contratan mano de obra temporal comunitaria para las labores agrícolas de limpieza y mantenimiento de los cultivos en sus picos de actividad. Esta tipología tiene tierra disponible de un tamaño de seis manzanas.
- Agricultora/es a pequeña escala (APE). Con cultivos de granos básicos donde se concentra la mayor parte de la actividad de la familia, y de un subsistema de crianza de ganado bovino de autoconsumo. Tienen una disponibilidad de tierras de entre tres a seis manzanas, de las cuales cultivan de dos a cuatro con granos básicos. La fuerza de trabajo también recae la familia, pero contratan alguna mano de obra de la misma comunidad en momentos pico.
- Agricultora/es sin tierra. Son agricultora/es a pequeña escala (APE). Son la mejor expresión del proceso de despojo de años anteriores del territorio indígena por parte de terratenientes. Cultivan granos básicos. No cuentan con parcelas propias para la milpa, solo poseen el espacio donde tienen su casa, que tiene un promedio de 0,04 de manzana. Alquilan parcelas no mayores a tres manzanas, venden su mano de obra y, finalmente, tienden a migrar. La fuerza de trabajo recae en la familia, distribuido casi por igual en el hombre y la mujer. Recurren más que las otras familias a la “mano vuelta” (intercambian con otra familia la fuerza de trabajo); primero trabajan en una parcela y después se trasladan a la parcela de la otra familia, para complementar la fuerza de trabajo necesaria para cubrir el área a cultivar. Con lo que producen no cubren su seguridad alimentaria nutricional (FAO 2015; 205).

72. Rasgos destacables para la tipología ya establecida de NICAVIDA: (i) la mayor parte de estas explotaciones usan fundamentalmente fuerza de trabajo familiar y en los casos que usan mano de obra es por cortas temporadas y provenientes de las mismas comunidades; (ii) aun cuando algunos tipos están más diversificadas que otras, su producción es mayoritariamente para el autoconsumo<sup>69</sup>; y (iii) mientras menos recursos tiene la familia, aumenta el involucramiento de las mujeres en todas las etapas del ciclo agrícola, por tanto, aumenta la carga laboral productiva/reproductiva recae en las mujeres indígenas rurales, como se identifica claramente en las familias sin tierra.

73. **Políticas para Pueblos Indígenas.** Momentos importantes en términos de marco legal y político que han tenido los Pueblos Indígenas del Pacífico, Centro y Norte, en la historia contemporánea en términos de reconocimiento por parte del Estado de Nicaragua son la Constitución Política en 1987, la reforma en 1995 y el Censo 2005 (ver Cuadro 1 Anexo 3). En la Constitución de 1987 se inicia el reconocimiento del carácter multiétnico y pluricultural de la nación, y asimismo de la

---

<sup>69</sup> GAME 71% para auto-consumo y 29% fue venta; AME 67% para auto-consumo y 33% venta; APEyC 55% auto-consumo; APE 86% auto-consumo y 14% venta; y AST 78 % autoconsumo y 22% venta (Cálculos propios en base a los cuadros de producto bruto de los subsistemas FAO 2015).

existencia de los pueblos indígenas, señalando en el Artículo 5, derechos especiales “mantener y desarrollar su identidad y cultura, tener sus propias formas de organización social, administrar sus asuntos locales, mantener sus formas comunales de propiedad de sus tierras y el goce, uso y disfrute de las mismas”. Extendiéndose en los artículos 27 y 91 sobre el rol del Estado en la promoción de acciones que aseguren la no discriminación. En el Censo del 2005, se reconoce por primera vez la existencia de los Pueblos Originarios en las regiones del pacífico centro y norte, introduciendo la auto-adscripción como una forma de identificar a las poblaciones indígenas en todo el país<sup>70</sup>.

74. A nivel de programas nacionales el PRASNICA (Proyecto de Sostenibilidad del Sector de agua y Saneamiento rural), implementado por el FISE es el único programa con marco político definido para los Pueblos Indígenas del pacífico, centro y norte. El instrumento político se define como PPI (Plan para los Pueblos Indígenas y Afro-Nicaragüenses) y se aplica en todos aquellos municipios con comunidades con sus organizaciones representativas y autoridades tradicionales.

75. La trayectoria de estos Pueblos Indígenas en el pacífico, centro y norte del país, ha sido la búsqueda del reconocimiento de su identidad colectiva como pueblos, y los consecuentes derechos individuales y colectivos que se derivan de tal reconocimiento. La identidad individual y colectiva es un proceso en re-construcción continuo y se manifiesta en dependencia de factores endógenos y exógenos, según el grado de opresión que enfrentan, el grado de cohesión y organización, las características de su liderazgo, su nivel de articulación comunitaria y entre comunidades, y sus relaciones con el resto de la sociedad (APRODIN, 2013; 7).

76. Al igual que la pobreza, una brecha crítica en la situación de los Pueblos Indígenas de la zona, es el acceso a tierra. La pérdida del control de sus tierras ancestrales, por parte de grandes terratenientes y la sobre posición de títulos otorgados por la reforma agraria en diferentes momentos en el país, ha generado que gran parte de esta población trabaje como mano de obra asalariada de terratenientes y empresarios, existen litigios en tenencia por la tenencia de la tierra en varios de los pueblos, es común que los terratenientes se nieguen a pagar el canon de arrendamiento desconociendo los títulos de propiedad de los pueblos indígenas; que se den invasiones de tierras deliberadas; y que se retarden los juicios que impulsan los pueblos (APRODIN, 2013).

### La Estrategia de focalización

77. El proyecto aplica los criterios contenidos en la Política de Focalización del FIDA (2006 y 2009) para incluir a las poblaciones más pobres, al dirigirse a la población rural que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria y riesgo climático. El proyecto aplicará mecanismos de focalización geográfica, focalización directa de Pueblos Indígenas y mujeres y jóvenes, y la auto-focalización al interior de las comunidades y organizaciones, con una perspectiva de género, intercultural y generacional para la población rural, orientado a identificar los grupos objetivo mediante un análisis de la pobreza y los medios de vida, pero también a propiciar que ello/as mismo/as participen en ésta identificación.

78. **Focalización geográfica.** NICAVIDA dará prioridad a 37 municipios en 9 departamentos (Madriz, Nueva Segovia, Somoto, Estelí, Matagalpa, Boaco, León, Chinandega y Managua), apuntando a 30 mil familias del área con las características del grupo objetivo detallado. La mayoría de estos departamentos registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, agricultores familiares con producción para el autoconsumo y en transición, Pueblos Indígenas, altos niveles de inseguridad alimentaria y nutricional y son municipios con menos fuentes de inversión pública según registra el MEFCCA.

79. De los municipios seleccionados para iniciar con el proyecto, se dará prioridad a aquellos que registran indicadores de pobreza extrema por encima de la media nacional, según el Censo Nacional de Población y Viviendas de 2005. De igual manera los municipios que presentan mayor proporción de población rural, de población indígena rural, donde además exista alta concentración de productoras y de población vulnerable ante la inseguridad alimentaria y el riesgo climático (Ver figura 2, 3 y Anexo 2). Es decir, se operará con una priorización de áreas, dentro del área geográfica ya establecida de mayor prioridad.

---

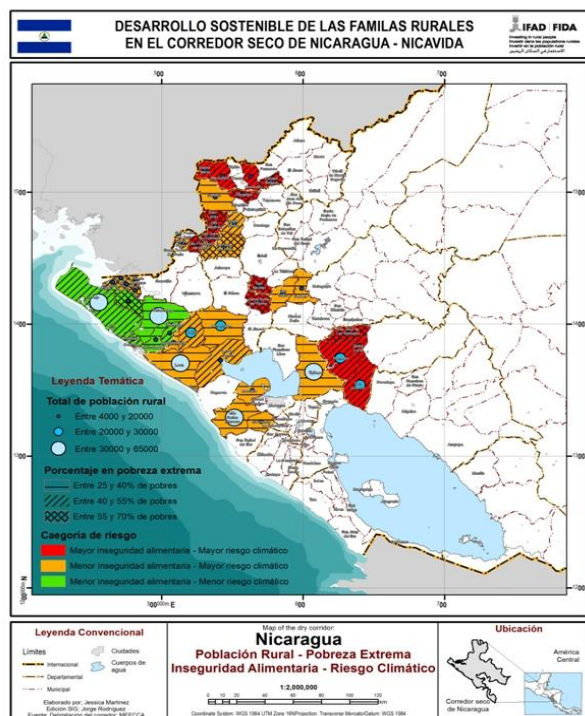
<sup>70</sup> El Censo también presenta elementos críticos para los Pueblos Indígenas, datos demográficos provenientes de los censos de las poblaciones indígenas, retomados en un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT 2006), muestra datos diferentes a los datos del censo nacional de 2005, llegando a destacar un sub-registro de 240.696 habitantes.

80. Como parte de las políticas de FIDA (2009), el seguimiento de la focalización será una actividad constante del proyecto. Para garantizar que se presta atención al análisis continuo de quién participa y se beneficia efectivamente y quién no, por nivel socioeconómico, sexo, edad y origen étnico y las razones. Se trata de encontrar medidas eficaces para llegar y beneficiar a las personas “de difícil acceso”, tanto mujeres como hombres. La línea de base es un primer esfuerzo para darle seguimiento a la focalización, que combinará métodos que permitan evaluaciones rurales participativas.

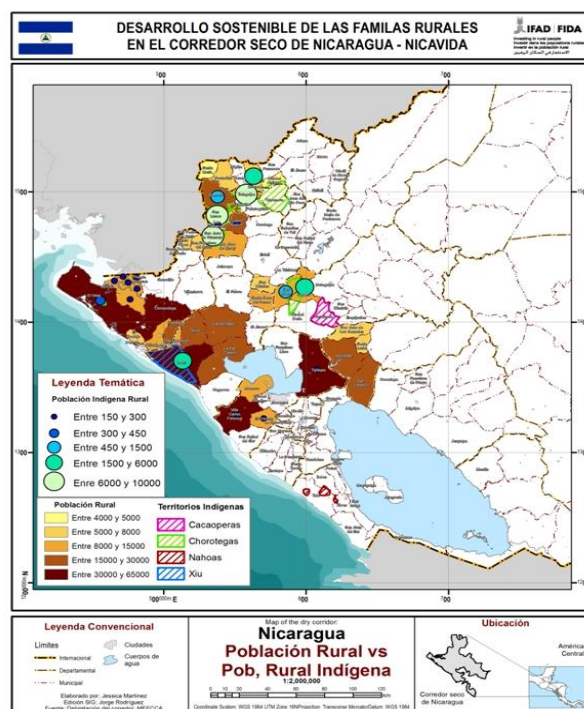
81. En relación a los **Pueblos Indígenas**, la focalización apunta fuertemente al criterio de mantener la integridad territorial de los Pueblos Indígenas en los territorios incluidos en el corredor seco; esta integridad territorial está referida al espacio geográfico que identifica cada Pueblo con su estructura organizativa ancestral, también el compartir rasgos identitarios sobre su ascendencia étnica. Parte del reconocimiento a las autoridades tradicionales, es decir las Caciques y Alcaldes de Vara, los Consejo de Anciano/as o Monexicos y las Juntas Directivas de los Pueblos Indígenas en el área del proyecto.



**Figura 2. Población rural, pobreza extrema y riesgo climático e inseguridad alimenticia en área priorizada NICAVIDA**



**Figura 3. Población indígena y población rural en área priorizada NICAVIDA**



82. De esta manera, se está integrando en el área del proyecto a 6 de los siete Pueblos Indígenas que se encuentran en Madriz y Nueva Segovia, con excepción del Pueblo Indígena de Li-Telpaneca<sup>71</sup>, y que representan a casi todos los Pueblos Indígenas Chorotegas del Norte. También se focalizó a todo el Pueblo Indígena de Sutiaba, de ascendencia Xiu-Sutiaba, distribuido en cuatro de los municipios priorizados de León y Chinandega (Anexo 3, Cuadro 1). En Chinandega, se encuentra el Pueblo Indígena El Hato, de ascendencia Chorotega de Occidente, así como al Pueblo Indígena de Sébaco también de ascendencia Chorotega del Centro.

83. En relación a los 7 Pueblos Indígenas Chorotegas en los departamentos de Madriz y Nueva Segovia, además de estar cercanos geográficamente, constituyen un bloque cultural y geográfico bastante cohesionado socialmente, trabajan organizativamente juntos y la coordinación actualmente está en el Pueblo Indígena de Li-Telpaneca.

84. Para los pueblos indígenas, además de la **focalización geográfica** se propone una estrategia de **focalización directa** con selección de las comunidades participantes, a través de un mecanismo tripartita que incluye al MEFCCA, las Alcaldías municipales y las autoridades de cada uno de los Pueblos Indígenas en el área del proyecto, considerando una meta global de al menos 15% del total de familias a participar en el área. Esta meta variaría según la proporción de poblaciones indígenas rurales por municipio (ver Anexo 2, Cuadro 3 y 4). Partiendo de la focalización geográfica, se incluirán grupos de indígenas cuyas demandas serán el resultado de una consulta realizada en conjunto con las mencionadas instituciones y las autoridades indígenas. También se propone la **auto-focalización** al interior de las comunidades y grupos u organizaciones, garantizando que exista participación de las mujeres indígenas y con mecanismos ya impulsados en otras experiencias de FIDA y de los mismos Pueblos Indígenas, un ejemplo son los concursos públicos de planes familiares y grupales a través de la radio que es un medio que llega a las poblaciones más pobres. En específico se tendrán en cuenta una combinación de criterios de priorización: (i) comunidades que están asentadas en

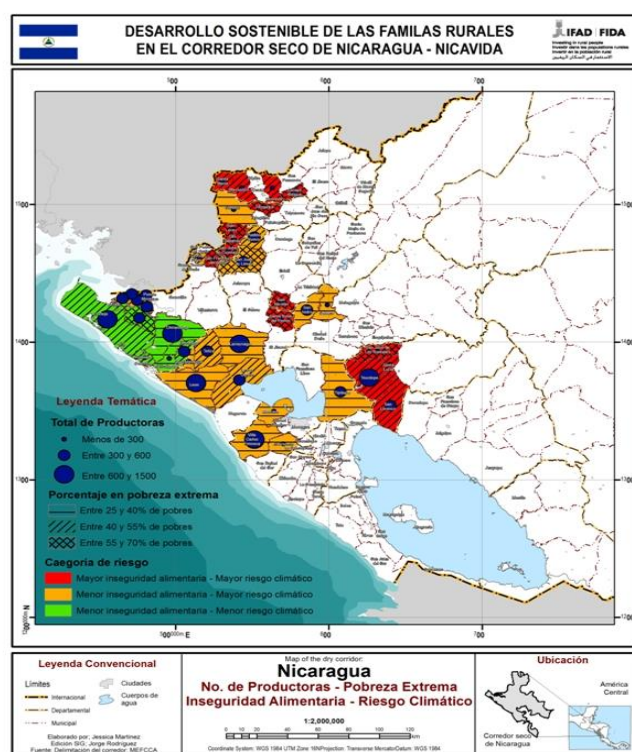
<sup>71</sup> Queda en la priorización del MEFCCA.



territorios indígenas con títulos de propiedad y/o con derecho consuetudinario<sup>72</sup>; (ii) comunidades que no estén recibiendo ya cooperación de entidades públicas, privadas y religiosas en materia de producción alimentaria; (iii) comunidades que no se encuentren en crisis de gobernabilidad interna (iv) comunidades localizadas en lugares de mayor concentración de la pobreza; (v) comunidades priorizadas por las autoridades indígenas.

85. Focalización **de mujeres y jóvenes**, tiene similares mecanismos que la de Pueblos Indígenas en tanto que incluye además de la focalización por pobreza e inseguridad alimentaria, especial prioridad a los lugares dentro del área geográfica priorizada (ver Figura 4 en siguiente página), donde se encuentren alta concentración de mujeres productoras. También la **focalización directa** en las comunidades que participarán en el programa y la **autofocalización** como resultado de la evaluación de las mismas protagonistas, de sus organizaciones y sus comunidades. La meta es lograr que sean el 50% de la/os participantes del proyecto, y al menos un 20% de hogares con jefatura femenina.

**Figura 4. Productoras rurales según riesgo climático e inseguridad alimenticia en área Priorizada NICAVIDA**



### Descripción del GRUPO objetivo

86. **Grupo objetivo.** el Proyecto iniciará sus operaciones a partir de un área definida de acuerdo entre el GRUN y el FIDA, de 37 Municipios antes descritos. Con la aplicación de focalización las diferentes actividades y acciones previstas el Proyecto apuntan a atender aproximadamente 30 mil Familias<sup>73</sup>.

87. El grupo objetivo del Proyecto está conformado por **Familias** rurales e indígenas que serán atendidas como el eje central de la propuesta con acciones en tres dimensiones: a nivel familiar, a nivel de territorio circunstante y a nivel de sus acciones económicas empresariales (individuales o asociativas). Las Familias Rurales pobres, que integran el Grupo Objetivo del Proyecto se caracterizan por ser asimilable a una «unidad económica y social» donde sus miembros desarrollan

<sup>72</sup> Tomando en cuenta que para la mayor parte de Pueblos, los títulos son colectivos, y se incluyen así la variedad de títulos (títulos reales, escrituras públicas, por derecho consuetudinario, compulsas) que se encuentran en la caracterización de Aprodin (2013)

<sup>73</sup> En el Apéndice 5 y en el apéndice 8 y 9 se presenta un cronograma de incorporación

estrategias combinadas (agrícolas y no agrícolas dentro y fuera de la finca) como forma de generación de ingresos y de mejora de sus condiciones de vida. Esto permite considerar a la “familia”. Las Familias que serán atendidas por el proyecto se caracterizan por ser “Familias Rurales Pluriactivas” que desarrollan estrategias de vida y generan ingresos en diferente combinación y peso de cada uno de estos elementos, como forma de mejorar sus condiciones de vida, esta diversidad de actividades permite estrategias de sobre vivencia en un territorio particularmente adverso o desafiante como el corredor seco de acuerdo a la estrategia propia y a las condiciones en que se encuentra: i) Producción agropecuaria para consumo y venta; ii) ingresos generados por algún miembro de la familia como asalariado temporal o permanente; iii) generación de ingresos por cuenta propia (pequeños negocios); y vi) Otros ingresos generados por remesas obtenidas por migración temporal o permanente. Este conjunto incluye Familias sin tierra o con acceso a tierra de reducido potencial, Agricultura Familiar con producción para el autoconsumo con acceso a tierra; Agricultura familiar en transición con acceso a tierra; Pueblos Indígenas, Agricultura Familiar comercial, y familias rurales no agrícolas.

88. Dentro de estas **familias pluriactivas rurales e indígenas, las mujeres y jóvenes** juegan un papel fundamental. Las mujeres de todas las edades, son las que garantizan la sostenibilidad de la vida en los hogares, en roles estratégicos para la sobrevivencia del hogar, en la reproducción de la mano de obra familiar y en labores productivas (trabajo en la siembra, cosecha, tapisca, almacenamiento), además del cuidado y reproducción del ganado menor y del huerto/patio familiar. Los y las jóvenes además de ser la fuerza de trabajo principal para las actividades productivas de la familia, se incorporan en los mercados laborales rurales (con empleos agrícolas y no agrícolas) en los propios territorios y/o migran hacia otras zonas en el país o fuera de él, en este último caso para enviar remesas a sus familias o para capitalizarlas una vez reintegrada/os de nuevo al hogar familiar. Ambos sujetos son los que más se incorporan a las actividades no agrícolas con pequeños emprendimientos aunque en su mayoría concentrados en actividades informales, muy pequeñas, de baja productividad y rendimiento.

89. **Caracterización del grupo objetivo de acuerdo a los estudios preparatorios del FIDA y otras fuentes**<sup>74</sup>. De acuerdo a los estudios preparatorios encargados por el FIDA para el diseño del presente proyecto combinados con la caracterización de la Agricultura Familiar en Nicaragua<sup>75</sup>, permiten caracterizar las familias que se incorporan a las actividades del Proyecto:

- **Autoconsumo.** Aproximadamente el 50,4% (aproximadamente 25.627) de las familias rurales con tierra del Área del proyecto son de autoconsumo.<sup>76</sup> Son familias muy vulnerables por lo que se refiere a la seguridad alimentaria y nutricional y su calidad de vida depende totalmente de estrategias no agropecuarias, principalmente de su participación en los mercados laborales, ya sea en su municipio o a través de migraciones internas o a otras regiones centroamericanas (utilizan para la producción la mano de obra familiar producción agropecuaria está muy poco diversificada y se limita a granos básicos para el autoconsumo. Sus ingresos monetarios provienen fundamentalmente del trabajo asalariado. En períodos de condiciones climáticas adversas arriendan tierras para la producción de granos para el autoconsumo. Muestran altos índices de inseguridad alimentaria y nutricional y/o niveles de insuficiencia energética) atiende 15 950
- **En Transición.** El 38,3% son clasificables como Familias en Transición (utilizan mano de obra familiar y contratan a trabajadores temporales en épocas de alta estación diversificación productiva y económica debido a la disponibilidad de mejores tierras y acceso a agua, así como por haberse beneficiado de los incentivos provenientes de la política pública a través de programas y proyectos. Se observa que en aquellas familias con acceso a mejores recursos naturales, la producción agrícola destinada al mercado representa hasta un 70 % de sus ingresos. En el caso de aquellas familias con menor disponibilidad de recursos naturales de buena calidad, sus fuentes de ingresos provienen hasta en un 73 % de actividades no agrícolas como la venta de la mano de obra familiar y de pequeñas actividades empresariales. Muchos de estas familias pertenecen a algún tipo de organización de productores. Aun cuando presentan mejores condiciones que las familias con producción para el autoconsumo, es un grupo muy vulnerable a las variaciones

---

<sup>74</sup> Para mayores detalles ver Apéndice 5. Descripción detallada del proyecto

<sup>75</sup> Castro y Laguna, 2015

<sup>76</sup> Estimación basada en el Censo de Población y Agropecuario.

de precios y las condiciones ambientales, lo que implica importantes niveles de pobreza,). Combinan estrategias de integración a mercados laborales urbanos y rurales con producción agropecuaria destinada al autoconsumo y al mercado, muy variadas.... 14 000

- **Comerciales.** y el 11.3% se corresponde con la agricultura familiar comercial (familias han logrado potencializar las oportunidades que les provee el medio geográfico y agroecológico (acceso a tierras, agua y condiciones menos hostiles), así como el acceso a mercados. Presentan capacidad para generar ciertos niveles de excedentes que les permite invertir en la reparación y renovación de equipos, la mejora tecnológica y el acceso a mercados diferenciados. Por lo general, el 70 % de los ingresos proviene de la actividad agrícola. Estas familias trabajan principalmente los rubros de hortalizas, arroz y miel). Se incluyen para mantener la estructura en un número, indicativamente, reducido... 50

90. **Familias sin tierra.** Representan entre el 50 y 55 % del total de familias en el Corredor Seco<sup>77</sup>. Son familias muy vulnerables por lo que se refiere a la seguridad alimentaria y nutricional y su calidad de vida depende totalmente de estrategias no agropecuarias, principalmente de su participación en los mercados laborales, ya sea en su municipio o a través de migraciones internas o a otras regiones centroamericanas. En estas familias, se encuentran mujeres y jóvenes rurales, así como personas pertenecientes a Pueblos Indígenas. Dependiendo de la zona, el número de familias indígenas sin tierra varía, pero en su mayoría son familias con jefes de hogar jóvenes, provenientes a su vez de familias que ya no pueden dividir más la tierra que usan y de comunidades indígenas que ya no tienen tierra disponible para distribuir a las nuevas familias.

91. **Los Pueblos y comunidades indígenas.** Parte de las familias incluidas en la caracterización anterior, pertenecen a Pueblos Indígenas y se concentran en la categoría de Subsistencia. Tienen características similares a los productores “mestizos”, sin embargo, según la zona adquiere gran relevancia para las familias los activos sociales, donde la reciprocidad y el intercambio de herramientas, de fuerza de trabajo e incluso de tierra entre las familias (no necesariamente con lazos de consanguinidad), marcan una diferencia cultural con las familias rurales mestizas. La tierra es comunitaria pero su explotación es familiar o por casta según la zona del país porque existe el derecho del “uso y goce” de la misma, los registros del uso de las propiedades comunitarias son manejados por las autoridades de los Pueblos Indígenas. En las comunidades de Pueblos Indígenas más organizadas, como los pueblos chorotegas del Norte (Madriz y Nueva Segovia), se encuentra población indígena en actividades de turismo rural comunitario.

92. **Las mujeres rurales adultas y jóvenes.** Juegan un papel muy relevante y activo en las Familias rurales e indígenas, en especial en las de subsistencia. En el área priorizada del proyecto son 294.743<sup>78</sup>, 19.123 son mujeres indígenas rurales y según el CENAGRO (2011), 13.409 están registradas como productoras. Los fenómenos de migración temporal masculina, dejan a las mujeres como jefas temporáneas del hogar aumentando su responsabilidad productiva y comercial. Cuando son ellas las que migran, su ingreso permite a las familias sustentar los gastos del hogar. También un porcentaje considerable de ellas (19%) permanecen como jefas de hogar por distintas razones relacionadas al género y a su ciclo de vida. Además de las actividades productivas que realizan, en el área del proyecto están particularmente involucradas en las fases de producción y procesamiento de alimentos, de medicamentos naturales, en pequeños negocios de distinta índole y en algunos territorios en la elaboración de artesanías de palma, barro u otros materiales usados tradicionalmente por poblaciones indígenas.

93. **Jóvenes rurales.** Pertenecientes a cualquiera de los grupos anteriores, quienes por el limitado acceso y control de la tierra y otros activos productivos, y por la limitada capacidad de producción agropecuaria en ciertas zonas del Área del proyecto, necesitan que se facilite su incorporación en la dinámica económica territorial en mejores condiciones. Nicaragua está en un proceso de transición demográfica en donde una importante proporción de la PEA tiene menos de 30 años. En el Área del proyecto dicha población podría estimarse en 174.518 jóvenes rurales. De estos 11.634 son jóvenes rurales indígenas. Con una proporción un poco menor de mujeres jóvenes en ambos grupos indígenas y no indígenas.

---

<sup>77</sup> Estimación basada en el Censo de Población y Agropecuario.

<sup>78</sup> Cálculo realizado con las proyecciones de población 2015, (INIDE 2007). Ver Anexo 3, Apéndice 2 para más detalles.

### **Estrategia del proyecto para mujeres, jóvenes y Pueblos Indígenas**

94. Tomando en cuenta el marco nacional y las políticas de FIDA (2009) para pueblos indígenas, los objetivos de la **estrategia dirigida a Pueblos Indígenas**, que responde a la **perspectiva intercultural** busca: (i) asistir a las familias indígenas rurales y comunidades para el aprovechamiento de sus conocimientos tradicionales, su cultura, sus sistemas de gobierno y sus recursos naturales como activos culturales indispensables en las acciones con Pueblo Indígenas; (ii) impulsar un desarrollo desde las comunidades, con la participación de las mismas en la determinación de sus prioridades y estrategias para lograr su propio desarrollo, lo que incluye el mecanismo consentimiento libre, previo e informado; (iii) reforzar su capacidad de gestionar esos territorios y recursos de manera sostenible, particularmente la capacidad de recuperación de los ecosistemas en los que viven y de impulsar medidas de adaptación innovadoras; (iv) facilitar el empoderamiento de los pueblos indígenas suministrando recursos para la creación de capacidades para la protección y gestión de sus recursos, dirigir sus propios procesos de desarrollo y participar en mejores condiciones en los mercados. La estrategia de inclusión de Pueblos Indígenas, está estrechamente ligada con la estrategia de género y generacional (ver objetivo de la misma en la siguiente página).

95. Destaca en esta estrategia la necesidad de generar conocimientos que permitan acercar al proyecto a prácticas exitosas de la gestión misma de los Pueblos Indígenas en el área priorizada, un ejemplo de ella, es la experiencia del Pueblo Indígena de Sébaco con la banca financiera en la localidad, que ahora acepta que la propiedad es comunal y que la garantía prendaria es entendida desde el derecho al “de uso y goce”, es decir, si el/a usuaria del crédito no cumple y es necesario ejecutar sobre la garantía, ésta tierra no se pone en venta por parte de la banca.

96. Dentro de la focalización de estos grupos-objetivos, se incluye también la implementación de una estrategia de género y generacional dirigida a garantizar medidas de empoderamiento y creación de capacidades en mujeres y jóvenes rurales e indígenas. Esta estrategia estará fundamentada en los aprendizajes de experiencias previas, para remover barreras y aprovechar oportunidades que se vinculan con la inclusión de las organizaciones de mujeres productoras y empresarias y en las políticas de FIDA (2012). Ejemplo de buenas experiencias son el protagonismo e incidencia que las mujeres en posiciones de liderazgos en cooperativas de diferentes niveles como la Cooperativa de Mujeres del Cuá, SOPPEXCA, PRODECOOP y CAFENICA la economía rural, así como en el sector informal y de microempresas incorporadas en NICADAPTA (s.f.). Asimismo, el diseño e implementación de políticas de género efectivas por parte de las que organizaciones como SOPPEXCA (Ver Apéndice 3).

97. Los objetivos de la estrategia de género que aplicará el Proyecto estarán centrados en dar respuesta a los desafíos que encuentran las mujeres y jóvenes descritos arriba, introduciendo mecanismos que permitan: i) equilibrar la carga de trabajo del hogar, reduciendo la sobrecarga de la mujer, las jóvenes y las adolescentes mediante la sensibilización de la familia, especialmente de los hombres de las mismas, acerca de la división del trabajo reproductivo y dentro de la cadena productiva; ii) fortalecer e impulsar la incorporación y participación efectiva de las mujeres en las organizaciones rurales productivas, sean mixtas o únicamente de mujeres, reforzando sus capacidades en los procesos de toma de decisiones y de control de los recursos organizativos en las áreas técnicas y estratégicas de las organizaciones; y iii) estimular el empoderamiento económico de las mujeres a través del desarrollo de negocios o de la valorización de su papel dentro de los que ya existen potenciando su identidad empresarial solidaria.

98. Las mujeres adultas y jóvenes rurales e indígenas se enfrentan a una excesiva carga de trabajo, baja integración en las actividades generadoras de ingresos y la construcción social de su rol como mujer: (i) las actividades reproductivas dentro del hogar siguen siendo responsabilidad exclusiva de las mujeres, limitando su capacidad de alejarse, de participar en reuniones y de dedicación a actividades productivas retiradas de las inmediaciones de las viviendas y por tanto dificultando la ampliación de sus posibilidades de transformar su trabajo en ingreso; (ii) cuando las mujeres logran tener un ingreso, se les hace más difícil transformarlo en capacidad de toma de decisiones en general o en específico de cómo usar ese ingreso; y (iii) cuando las mujeres logran tomar decisiones sobre sus ingresos, es menos probable que lo usen para ahorrar o invertir en su propio bienestar porque buscarán cómo mejorar el bienestar de su familia.

99. La perspectiva de género irá de la mano con la perspectiva generacional e intercultural para garantizar la participación y empoderamiento individual, familiar y colectiva de mujeres, jóvenes y

Pueblos Indígenas. La estrategia de implementación de cada perspectiva implica la transversalización de las mismas en los diferentes niveles de intervención del proyecto: a nivel familiar, nivel territorial y a nivel de acciones económicas empresariales (individuales o asociativas) y en el marco institucional. De igual manera, estas perspectivas estarán incorporados en cada una de las instancias de gestión de las actividades promovidas por el Proyecto, en la planificación, identificación y formulación de Planes familiares, Planes de Negocios Rurales, en los cuáles se desarrollarán mecanismos que puedan facilitar la búsqueda activa de mujeres productoras, y Planes territoriales/comunitarios. Asimismo, en las actividades de convocatoria y difusión, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, y ejecución de actividades de mejora de la producción e inversión. En especial en las acciones de mejoramiento de la seguridad alimentaria y de la nutrición, donde el rol de las mujeres de diferentes generaciones es fundamental, así como, la sensibilización de los hombres que controlan los ingresos de la familia.

**Diagrama 2: Niveles de la transversalización de la perspectivas de género, intercultural y generacional**



Fuente: Adaptado de Modelo Ecológico del

Desarrollo (Bronfenbrenner, 1977) y Heise (1994).

100. Experiencias a nivel mundial sistematizadas (IDS 2012) y las prácticas mismas de los programas en acción como el BPA, sugieren que particularmente en relación a las acciones en seguridad alimentaria y nutricional con perspectiva de género se deben fomentar acciones que garanticen: (i) desarrollo de capacidades para que las mujeres puedan seleccionar semillas y/o ganado ellas mismas y el manejo de los ingresos de las ventas; (ii) participación de las mujeres en actividades tradicionalmente masculinas como construcción y reparación de galpones avícolas; (iii) participación de las mujeres en excursiones en grupo para la compra de sus productos agropecuarios y para la venta directa, como las ferias locales y nacionales promovidas por el MEFCCA y el mercado vial de las mujeres cooperativistas de FEMUPROCAN entre Sébaco y Darío; (iv) parcelas demostrativas con extensiones menores de 1 manzana que incluyan los patios en las zonas rurales para que puedan participar las mujeres y las familias sin tierra; y (v) involucramiento activo de los hombres en la educación nutricional y en las acciones de sensibilización sobre los roles de género. Como se evidenció en la caracterización anterior, la racionalidad de los hombres en el uso de los ingresos de la familia es diferente, y puede implicar una menor inversión en la alimentación de la misma.

101. Otro aspecto central de las estrategias de implementación de las perspectivas de género, generacional e intercultural apunta a dirigir acciones específicas y aplicar mecanismos de discriminación positiva para facilitar la participación de las mujeres, jóvenes, y Pueblos Indígenas de los diferentes tipos de grupos objetivos en los grupos productivos mixtos o específicos de mujeres y en pequeños negocios no agrícolas y servicios. Destacando en estas acciones su papel protagónico en la economía familiar y en la producción e impulsando acciones que las involucren en las decisiones estratégicas de la familia, el negocio, el territorio y el programa. La participación de los y las jóvenes en particular será promovida en innovaciones, de acuerdo a los Planes Para Familias y Planes de Negocio, incluyendo la formación laboral y capacitación técnica en diferentes temas como

las TICS, contabilidad etc. y promoviendo su integración en las organizaciones rurales. Para las mujeres de los grupos más pobres se facilitarán acciones de alfabetización y matemática básica. En el ámbito organizacional, se apoyará y acompañará la constitución y legalización de las cooperativas de mujeres artesanas, productoras y de servicio existentes en los territorios.

102. Para darle seguimiento a esta estrategia de género se incluirán indicadores clave de resultados adecuados de la propuesta de FIDA (2003): (i) número de mujeres protagonistas según rango de disminución de la carga de trabajo doméstico/reproductivo, respecto de la carga inicial de trabajo productivo y reproductivo, desagregado por territorios (en jornadas de trabajo por día); (ii) número de instituciones públicas y organizaciones territoriales que incorporan la perspectiva de género en las tecnologías, metodologías e instrumentos usados en la prestación de servicios técnicos; (iii) planes de inversión en bienes públicos, manejo de suelos y agua, y adaptación al cambio climático con participación de mujeres y pueblos indígenas; y (iv) porcentaje de mujeres que forman parte de directivas en posiciones estratégicas de las organizaciones vinculadas al proyecto respecto del total de hombres en directivas.

103. El/la especialista de género, juventud y pueblos indígenas de la Unidad de gestión trabajará de manera coordinada y cercana con la responsable de género del MEFCCA. Una vez diseñada la estrategia de abordaje y la currícula integral con metodología y técnicas participativas de capacitación, los procesos de sensibilización y capacitación sobre las perspectivas de género, generacional e intercultural se desarrollarán en todos los niveles de intervención (Ver Diagrama 2). Se impulsarán metodologías innovadoras y lúdicas como el teatro, el uso de las radionovelas e intercambios de experiencias a nivel territorial y nacional, de manera que no sólo se sensibilice de la situación de desigualdad, sino también se identifiquen nuevas prácticas individuales, familiares y organizacionales que promueven la igualdad. Temas relevantes en el contenido temático de la currícula son los la división sexual del trabajo, la valorización del trabajo cuido de la vida y de reproducción social, la visibilización de las mujeres como agentes económicos y la violencia contra mujeres, adolescentes y niñas. Estos temas son centrales para la construcción de planes familiares con una visión colaborativa y de prosperidad colectiva. Actores principales de esta estrategia son lo/as promotora/es de las acciones que ya se están impulsando desde las instituciones públicas.

#### **Criterios de elegibilidad y selección de las familias.**

104. Los criterios establecidos serán diferenciados según instrumentos del programa. De forma general serán incluidas familias que responden a la caracterización de grupo objetivo familias de subsistencia, en transición, familias sin tierra, pueblos indígenas, mujeres y jóvenes en condiciones de pobreza general o extrema de forma individual o grupal.

- a) Planes para la familia: (i) familias, grupos y comunidades (organizaciones de base, asociaciones momentáneas, grupos informales, grupos de mujeres y núcleos productivos, etc.) con fuerte interés en mejorar su seguridad alimentaria y nutricional; (ii) con voluntad para construir planes familiares con una visión de familias prósperas y colaborativas que viven sin violencia y donde cada integrante tiene acceso a los recursos de la familia; (iii) tener compromiso con sus comunidades locales; (iv) con vocación de liderazgo y voluntad de hacer innovaciones y cambios en los manejos de sus patios y/o parcelas; (v) con voluntad de apostar a prácticas organizativas con que apunten a la igualdad de género<sup>79</sup>; (vi) cuando el caso lo requiera, que estén dispuesto/as a iniciar sus proceso de fortalecimiento de capacidades desde el nivel de alfabetización y formación de matemática básica, sobre la realidad productiva de la zona a la que pertenecen; (vii) si no son familias y grupos indígenas, que no estén en conflictos de litigio con de propiedades indígenas;
- b) Planes de Negocios Rurales (Agropecuarios y no agropecuarios apoyando “costos incrementales”) en dependencia del tamaño y la actividad: (i) organizaciones rurales con diferentes niveles de consolidación y formalización (con grupos solidarios, organizaciones, cooperativas, etc.); (ii) organizaciones rurales con compromiso con sus comunidades locales y territorios; (iii) juntas directivas de las organizaciones con vocación de liderazgo y voluntad de

---

<sup>79</sup> Producto de la participación en programas gubernamentales, algunos de éstos grupos productivos han tenido cambios en la tenencia de la tierra a favor de las mujeres, ya que se han dado prácticas donde los hombres deciden compartir la propiedad de su parcela para que la mujer pueda entrar en los grupos productivos.

hacer innovaciones y cambios en los manejos de sus fincas; (iv) organizaciones con mayor disposición a incluir a mujeres productoras y a transformar las prácticas organizativas con incorporación de políticas de género explícitas; (v) si no son organizaciones indígenas, donde se encuentren Pueblos Indígenas, organizaciones rurales que no estén en conflictos de litigio de propiedades indígenas; (vi) organizaciones rurales que no estén impulsando acciones productivas en áreas protegidas, (vii) planes que apunten al desarrollo de capacidades técnicas, organizativas y sociales de las organizaciones rurales, permitiendo la divulgación del conocimiento generado.

- c) Planes territoriales/comunitarios: (i) que tengan una intención clara de mejorar la gestión de los recursos naturales y facilitar otros bienes y servicios públicos que favorezcan la transformación productiva y diversificación económica de las familias rurales e indígenas; (ii) que cuenten con procesos de consulta con la participación de las comunidades del territorio; (iii) que cuenten con el mecanismo de consentimiento libre, previo e informado y participación de la autoridades indígenas donde se encuentren Pueblos Indígenas; (iii) que promuevan mayor acceso a tecnologías de información y comunicación; (iv) que las obras tengan las evaluaciones requeridas de impacto ambiental; y (v) planes que apunten al desarrollo de capacidades técnicas, organizativas y sociales de las comunidades rurales e indígenas donde se impulsen, permitiendo la divulgación del conocimiento generado.

## Anexo 1. Municipios del Corredor Seco priorizados por NICAVIDA

Departamentos	Municipio	NICAVIDA
<b>Madriz</b>	Somoto	1
	San Lucas	2
	Totogalpa	3
	San José de Cusmapa	4
	Las Sabanas	5
<b>Nueva Segovia</b>	Macuelizo	6
	Santa María	7
	Mozonte	8
	Ciudad Antigua	9
<b>Estelí</b>	San Nicolás	10
	San Juan de Limay	11
	Pueblo Nuevo	12
<b>León</b>	Santa Rosa	13
	Larreynaga	14
	La Paz Centro	15
	León	16
	Telica	17
	Nagarote	18
	Quezalguaque	19
<b>Matagalpa</b>	Sébaco	20
	San Isidro	21
<b>Chinandega</b>	Chinandega	22
	El Viejo	23
	Morazán	24
	Posoltega	25
	Chichigalpa	26
	San Francisco del Norte	27
	Cinco Pinos	28
	El Realejo	29
<b>Managua</b>	Tipitapa	30
	Villa Carlos Fonseca	31
	Mateare	32
	Crucero	33
<b>Boaco</b>	San Lorenzo	34
	Teustepe	35
	Santa Lucía	36
	San José de los	
	Remantes	37



## Anexo 2. Datos socioeconómicos y socio demográficos de la población del área priorizada

Cuadro 1  
 Población estimada en 2015 y porcentajes de pobreza según NBI en 2005 NICAVIDA

Departamentos	Población 2015	No pobre	Pobre	Pobre extremo	Total
	- <i>personas</i> -	- <i>porcentajes</i> -			
Madriz	81,479	21.9	28.6	49.5	100.0
Nueva Segovia	25,905	14.9	28.5	56.7	100.0
Estelí	46,208	18.9	29.9	51.2	100.0
León	342,277	35.2	32.9	31.9	100.0
Chinandega	327,038	27.6	30.9	41.5	100.0
Managua	237,990	31.5	33.8	34.6	100.0
Boaco	74,594	19.6	27.7	52.7	100.0
Matagalpa	55,893	30.5	34.5	35.0	100.0
<b>37 municipios CS</b>	<b>1191,384</b>	<b>29.1</b>	<b>31.7</b>	<b>39.2</b>	<b>100.0</b>

Fuente: INIDE. Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (revisión 2007) y procesamiento del Censo de población 2005.

Nota: los datos son referidos a la población de los municipios del corredor seco incluidos en la priorización NICAVIDA ubicados en cada departamento. Ver listado Anexo 1

Cuadro 2  
Población rural estimada en 2015 según sexo y juventud NICAVIDA

Departamentos	Población rural	Hogares rurales	Sexo		Jóvenes rurales		
			Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
	- personas-		- personas -				
Madriz	56,026	10,252	28,439	27,587	16,473	8,362	8,111
Nueva Segovia	20,985	4,043	10,874	10,112	6,119	3,171	2,949
Estelí	37,457	7,613	19,165	18,292	10,959	5,607	5,352
León	134,356	27,232	68,595	65,761	39,541	20,188	19,353
Chinandega	143,428	30,318	72,465	70,963	42,843	21,646	21,197
Managua	118,092	25,172	60,024	58,068	31,895	16,212	15,683
Boaco	64,194	12,811	32,541	31,653	19,473	9,871	9,602
Matagalpa	24,028	4,997	11,721	12,306	7,216	3,520	3,696
<b>37 municipios CS</b>	<b>598,567</b>	<b>122,437</b>	<b>303,824</b>	<b>294,743</b>	<b>174,518</b>	<b>88,576</b>	<b>85,942</b>

Fuente: INIDE. Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (revisión 2007) y procesamiento del Censo de población 2005.

Nota: los datos son referidos a la población de los municipios del corredor seco incluidos en la priorización NICAVIDA ubicados en cada departamento. Ver listado Anexo 1

Cuadro 3  
Población indígena estimada en 2015 según sexo, área de residencia y población joven NICAVIDA

Departamentos	Población indígena total			Población indígena rural			Jóvenes rurales indígenas		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
	- personas-								
Madriz	28,989	14,883	14,105	24,226	12,530	11,696	7,124	3,684	3,439
Nueva Segovia	7,110	3,582	3,528	5,384	2,742	2,642	1,570	800	770
Estelí	482	240	242	422	210	212	123	61	62
León	25,603	12,665	12,938	4,884	2,566	2,318	1,437	755	682
Chinandega	2,386	1,268	1,117	955	493	462	285	147	138
Managua	1,933	1,009	924	745	373	372	201	101	101
Boaco	210	105	104	129	70	59	39	21	18
Matagalpa	11,061	5,565	5,496	2,845	1,483	1,362	854	445	409
<b>37 municipios CS</b>	<b>77,772</b>	<b>39,317</b>	<b>38,455</b>	<b>39,590</b>	<b>20,467</b>	<b>19,123</b>	<b>11,634</b>	<b>6,015</b>	<b>5,619</b>

Fuente: INIDE. Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (revisión 2007) y procesamiento del Censo de población 2005

Nota: los datos son referidos a la población de los municipios del corredor seco incluidos en la priorización NICAVIDA ubicados en cada departamento. Ver listado Anexo 1

**Cuadro 4**  
**Población indígena estimada en 2015 según sexo, área de residencia y población joven NICAVIDA**

Dptos.	Población indígena total					Población indígena rural					Jóv. rurales indígenas
	Total	Total	H	M		Total	Total	H	M		Total
	% Pob. Total	% Pob. Indígena	% según sexo			% Pob. Indígena	% Pob. Total Indígena rural	% según sexo			% Pob. Indíg. Rural
Madriz	35.6	37.3	100.0	51.3	48.7	83.6	61.2	100.0	51.7	48.3	29.4
Nueva Segovia	27.4	9.1	100.0	50.4	49.6	75.7	13.6	100.0	50.9	49.1	29.2
Estelí	1.0	0.6	100.0	49.9	50.1	87.6	1.1	100.0	49.7	50.3	29.3
León	7.5	32.9	100.0	49.5	50.5	19.1	12.3	100.0	52.5	47.5	29.4
Chinandeg a	0.7	3.1	100.0	53.2	46.8	40.0	2.4	100.0	51.6	48.4	29.9
Managua	0.8	2.5	100.0	52.2	47.8	38.6	1.9	100.0	50.0	50.0	27.0
Boaco	0.3	0.3	100.0	50.2	49.8	61.4	0.3	100.0	54.1	45.9	30.3
Matagalpa	19.8	14.2	100.0	50.3	49.7	25.7	7.2	100.0	52.1	47.9	30.0
<b>37 municipios CS</b>	<b>6.5</b>	<b>100.0</b>	100.0	50.6	49.4	<b>50.9</b>	<b>100.0</b>	100.0	51.7	48.3	<b>29.4</b>

Fuente: INIDE. Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (revisión 2007) y procesamiento del Censo de población 2005

Nota: los datos son referidos a la población de los municipios del corredor seco incluidos en la priorización NICAVIDA ubicados en cada departamento. Ver listado Anexo 1

Cuadro 5  
 Productora/es en área priorizada según sexo  
 NICAVIDA

Departamentos	Productores	Hombre	Mujer	Total
	- <i>personas</i> -	- <i>porcentajes</i> -		
Madriz	6,517	85.0	<b>15.0</b>	100.0
Nueva Segovia	3,328	86.8	<b>13.2</b>	100.0
Estelí	4,869	80.7	<b>19.3</b>	100.0
León	12,668	67.9	<b>32.1</b>	100.0
Chinandega	10,110	70.3	<b>29.7</b>	100.0
Managua	5,801	69.0	<b>31.0</b>	100.0
Boaco	6,683	76.4	<b>23.6</b>	100.0
Matagalpa	2,200	72.8	<b>27.2</b>	100.0
<b>37 municipios CS</b>	52,176	74.3	<b>25.7</b>	100.0

Fuente: INIDE. Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050 (revisión 2007) y procesamiento del Censo de población 2005

Nota: los datos son referidos a la población de los municipios del corredor seco incluidos en la priorización NICAVIDA ubicados en cada departamento. Ver listado Anexo 1

### Anexo 3. Pueblos indígenas: información etno-organizativa

Cuadro 1.  
 Ubicación y estructuras por Pueblo Indígena MEFCCA

Departamento	Municipios	Pueblo Indígena	Población		Ascendencia
			Habitantes (No.)	% del total municipal	
León	La Paz Centro	Sutiaba	163	.6	Xiu-Sutiaba
	León		21.879	12.6	
	Quezalguaque		34	.4	
Chinandega	Chichigalpa	El Hato	322	.7	Chorotega de Occidente
	El Viejo		578	.8	
Matagalpa	Sébaco	Sébaco	6.236	19.4	Chorotega del Centro
Nueva Segovia	Mozonte	Mozonte	5.852	86.1	Chorotega del Norte
Madriz	Totogalpa	Totogalpa	6.904	57.9	
	San José de Cusmapa	San José de Cusmapa	6.741	95.3	
	San Lucas	San Lucas	10.114	77.9	
	Somoto	San Antonio de Padua	589	1.7	
		Santa Bárbara			

Fuente: Plan de Desarrollo de Pueblos Indígenas s.f. y Censo 2005

#### Anexo 4. Marco legal relevante para Pueblos Indígenas en los últimos 30 años<sup>80</sup>

Año	Legislación
1987	Nueva Constitución Política Ley de Autonomía y creación de Regiones Autónomas en la Costa Caribe
1990	Instauración de primeros gobiernos regionales
1995	Reforma constitucional reconoce la existencia de los Pueblos Indígenas en todo el país y sus derechos de identidad, cultura y formas propias de organización y administración de asuntos locales, propiedad comunal, goce, uso y disfrute.
1995 1996	Ley General del medio ambiente y RRNN, reconoce participación en beneficio del aprovechamiento de los recursos naturales.
1998	Reforma a la Ley de Municipios. Establece que los gobiernos municipales deben respetar y tomar en cuenta a los Pueblos Indígenas de su jurisdicción, en los planes de desarrollo; y también reconocer a sus autoridades.
2003	Ley 445, Ley del Régimen de Propiedad Comunal de los Pueblos. En junio del 2003 se conformó la Comisión Nacional de Demarcación y Titulación (CONADETI)
2006	Declaración de la Asamblea General de la ONU sobre los Pueblos Indígenas con carácter vinculante para los Estados miembros.
2006	Pueblos indígenas del centro, norte y pacífico introducen en el Poder legislativo Anteproyecto de Ley de Pueblos indígenas.

Fuente: Adaptado de Gutiérrez, s.f.

<sup>80</sup> Existe una propuesta de ley por parte de los Pueblos Indígenas del Pacífico, Centro y Norte. La Ley de Pueblos Indígenas del Pacífico Centro y Norte de Nicaragua. La propuesta está en manos de la Comisión de Asuntos Étnicos de la Asamblea Nacional. Esta ley pretende darle coherencia al marco jurídico contradictorio que hay en el país en materia de derechos de estos pueblos.

## Anexo 5. Organizaciones

1. Las **organizaciones rurales** han sido clave para responder a la profunda desigualdad económica social que enfrentan los países latinoamericanos (FIDA, 2015). Análisis en Nicaragua han destacado la importancia de las mismas en la inclusión social y económica de las familias rurales e incluso en la generación de efectos positivos en las dinámicas locales y territoriales que permiten beneficiar a los sectores sociales más vulnerables. En algunos casos, estas organizaciones pueden lograr reducir las brechas de equidad en los servicios que enfrentan particularmente mujeres, jóvenes y pueblos indígenas de las zonas rurales.
2. En el análisis de caso de uniones de cooperativas en el rubro café en el país, se logró identificar que para que esta contribución sea efectiva en los ámbitos familiares y territoriales, debe darse en el marco de: i) fortalezas organizativas en gobernanza para el buen funcionamiento empresarial, la construcción de activos colectivos y el desarrollo de procesos de rendición de cuentas; y (ii) a través de estrategias de apoyo de mediano y largo plazo que impliquen inversiones en infraestructura y equipos y la especialización, en un periodo entre seis y 10 años y con montos de 0.6 a 3 millones de dólares (FIDA, 2015; s.p).
3. El gremio cooperativo es la principal forma de organización agraria en el país, y la década de los 80s tuvo un rol importante en este resultado (Pérez y Avilés, s.f.). Existen dentro de este gremio: i.) uniones de segundo piso que agrupan cooperativas individuales; ii.) centrales de tercer piso, agrupa principalmente uniones, y en la práctica también incorporan organizaciones de primer piso; iii) federaciones que agrupan centrales de cooperativas, aunque en la práctica incorporan también uniones y cooperativas de primer piso; y iv) confederaciones que agrupan varias federaciones. La UNAG es uno de los principales medios aglutinadores en el país y es diversificada en cuanto estratos sociales (pequeños, medianos y grandes). En el área de intervención de NICAVIDA se tiene un recuento de al menos 14 cooperativas agropecuarias, de servicios múltiples y multisectoriales en los rubros de frijol, lácteos, miel, hortalizas, frutales y cerdos. FEMUPROCAN, que es una de las cuatro federaciones que existen en el país, tiene presencia fuerte en Sébaco y su sector meta son básicamente las pequeñas productoras.
4. Estas organizaciones en formas de **cooperativas y/o asociaciones** con mayor consolidación y acceso al mercado logran así ser agentes de cambio para que pequeño/as y medianos/as productores/as puedan superar las barreras de acceso al asumir los costos de transacción asociados y producir con volúmenes, calidad, constancia y precios competitivos (FIDA, 2015; s.p). También son organizaciones socialmente rentables por su retribución económica social a los territorios a través de la generación de empleo, el consumo, la reducción de los costos de transacción, asimismo, contribuyen en educación, salud, y acceso a información de ello/as mismo/as y de otro/as en las localidades y territorios, y a la agencia ante las autoridades locales como nacionales.
5. Existen también **cooperativas y asociaciones** con menores niveles de consolidación. Sus desafíos son en términos de lograr vencer las barreras que el mercado les impone, entre ellas, las desigualdades de poder que se dan en las negociaciones con la gran empresa, y los grados de sostenibilidad económica y social que no han alcanzado, con la ventaja que sus costos operacionales son más bajos que las medianas y grandes asociaciones (Pérez y Medina 2014).
6. Otras organizaciones rurales son las **agrupaciones momentáneas y/o pequeños núcleos productivos**, centrados en actividades de producción primaria y algunos dedicados a actividades de agregación de valor y/o a pequeños negocios familiares, muchos de ella/os grupos metas de programas gubernamentales en marcha. En estos pequeños negocios se encuentran muchas iniciativas de emprendedurismo de mujeres, jóvenes e indígenas relacionados a la producción, procesamiento y venta de alimentos tradicionales, agroecología, elaboración de artesanías e iniciativas de ecoturismo rural comunitario.
7. Parte de las ventajas de estas agrupaciones son, en cierta medida, el acceso al mercado con mayores posibilidades de agregación de valor, también el desarrollo de destrezas y habilidades para sectores frecuentemente excluidos de la asistencia técnica y las capacitaciones de los programas de

desarrollo, se registra inclusive mejora de la autoestima y la confianza personal en muchas mujeres y/o de la seguridad alimentaria en las familias. Sin embargo, estas agrupaciones, al igual que las cooperativas y asociaciones menos o más consolidadas, si no tienen el análisis de las desigualdades entre hombres y mujeres al centro de sus procesos productivos, pueden tener impactos de género a veces negativos sobre la vida de las mujeres y las familias. Un ejemplo de los más mencionados es la violencia hacia las mujeres por su participación en las actividades de las organizaciones y el menor tiempo dedicado al hogar.

8. Agentes importantes de cambio en el mundo rural también son las **organizaciones gremiales de mujeres**. Únicas en su especie, FEMUPROCAN (Federación Agropecuaria de Cooperativas de Mujeres Productoras del Campo de Nicaragua) y la CMR (Coordinadora de Mujeres Rurales)<sup>81</sup>. A diferencia de las cooperativas mencionadas con anterioridad, estas organizaciones tienen un fuerte énfasis en el empoderamiento económico de las mujeres cooperadas del campo, más allá de superar las barreras de acceso que las mismas enfrentan, apuntan también a mejorar la situación de ellas y sus familias, a través de la visibilización de su papel como productoras y agentes económicos. Es decir, superan la idea de recibir efectos positivos del trabajo de otro/as como sector vulnerable y se sitúan como agentes del cambio en el campo, para ellas, sus familias y sus comunidades en actividades agroecológicas, de micro riego, entre otras. Una de las principales desventajas de estas organizaciones sigue siendo el acceso a recursos económicos para potenciar las actividades de sus socias y participantes. Diversos estudios han destacado la importancia de este tipo de organizaciones para fomentar la igualdad de género y generar beneficios sociales en sus comunidades.

9. Los **Pueblos Indígenas (PI)** que se encuentran en el área del programa cuentan con **organizaciones propias**. Están organizados alrededor del **Consejo Nacional de Pueblos Indígenas del Pacífico Centro y Norte (PCN)** que es la máxima instancia de decisión. En términos sencillos, cada pueblo un **Cacique o Alcalde de Vara**, una **Junta Directiva** y un **Consejo de Anciano/as o Monexico**. También en algunos pueblos según el nivel de organización existen las Juntas comunitarias, las redes de Mujeres, de Jóvenes y a veces de Facilitadores judiciales.

10. Existen dos organizaciones que sirven de plataforma de coordinación y apoyo de los PI. Una de carácter territorial, la **Coordinadora de los Pueblos Indígenas Chorotega**, en la que están agrupados el PI de Totogalpa, Li Telpaneca, San José de Cusmapa, San Lucas y Mozonte. Actualmente están en proceso de integración otros dos pueblos San Antonio de Padua y Santa Bárbara. La otra organización es de carácter nacional y apoya el trabajo del Consejo Nacional del PCN, **APRODIN** (Asociación de Promotores y Defensoría de los Derechos Indígenas de Nicaragua).

11. El nivel de fortalecimiento organizacional indígena varía según los territorios, y asimismo, sus intereses estratégicos. Sin embargo, en general éstas organizaciones responden a aspectos de identidad y de restitución del espacio de vida colectiva de los pueblos originarios, con un énfasis socioeconómico fuerte, basado en los principios de solidaridad, servicios básicos de calidad y el reconocimiento de sus bienes comunales para superar la pobreza y la destrucción ambiental (PDH PCN, s.f; 2). Componentes fundamentales, entre otros, en su plan de desarrollo son: (i) abastecimiento y manejo comunitario del agua; (ii) agroecología y agregación de valor; (iii) defensa y uso sostenible de los recursos naturales; (iv) seguridad alimentaria; (v) promoción de la medicina tradicional ancestral; y (vi) turismo comunitario.

---

<sup>81</sup> Esta organización funciona como una plataforma de coordinación de mujeres rurales mayoritariamente sin tierras y organizadas en cooperativas.



## Cuadro 1: Organizaciones de productores presentes en el Área del Proyecto

Razón Social de la Organización	Municipio	Departamento	Rubro principal
Cooperativa de Servicios Múltiples "El Sol" R.L.	Pantasma	Jinotega	Arroz
Cooperativa de Servicios Múltiples de Mujeres y Hombres Indígenas de Jinotega. Buculmay. R.L.	Pantasma	Jinotega	Cerdos
Cooperativa Multisectorial SOPROCOM. R.L.	La Concordia	Jinotega	Frijol
Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios, Mujeres de la Concordia "Blanca Arauz". R.L.	La Concordia	Jinotega	Frijol
Cooperativa de Servicios Múltiples Augusto C. Sandino. R.L.	Condega	Estelí	Frijol
Cooperativa Agropecuaria de Servicios, Tioyaca. R.L.	San Lorenzo	Boaco	Lácteos
Cooperativa Multisectorial Senderos de Licoroy. R.L.	Condega	Estelí	Frijol
Cooperativa Multisectorial "El Aguacate" R.L.	Pueblo Nuevo	Estelí	Cerdos
Cooperativa Multifuncional Tepecxomoth. R. L.	Somoto	Somoto	Frijol
Cooperativa Agropecuaria de Servicios Nuevo Horizonte R.L.	Jalapa	Nueva Segovia	Frijol
Cooperativa 1° de Octubre R.L.	El Jicaró	Nueva Segovia	Frijol
Cooperativa de Servicios Múltiples de Productoras y Productoras del Tule R.L.	Condega	Estelí	Frijol
Cooperativa de Servicios Múltiples de Sabana Grande, El Jicaró R.L.	El Jicaró	Nueva Segovia	Frijol
Cooperativa Multisectorial 27 de Junio R.L. COMPARE	Condega	Estelí	Frijol
Cooperativa Miel Dorada. R.L.	Teustepe	Boaco	Miel
Cooperativa de Servicios Múltiples, La Encantadora R.L.	Boaco	Boaco	Miel
Cooperativa de Servicios Agropecuarios San Felipe. R.L.	Boaco	Boaco	
Cooperativa de Servicios Agropecuarios El Congo R.L.	Boaco	Boaco	Lácteos
Cooperativa Multisectorial, Miriam Hernández R.L.	Jinotega	Jinotega	Cerdos
Cooperativa Agropecuaria Carlos fonseca Amador R.L.	Belén	Rivas	Lacteo
Asociación de Ganaderos del Municipio de Cardenas	Cardenas	Rivas	Lacteo
Asociacion de Productores de Los Horconcitos	Rivas	Rivas	Cerdo
Cooperativa Agroindustrial Alto Norte R.L	Masaya	Masaya	Yuca
Cooperativa de Produccion la Esperanza de Llanos R.L	Masaya	Masaya	Frutales
Cooperativa Multisectorial por un Futuro Mejor R.L.	Masaya	Masaya	Yuca
Cooperativa de Multiservicios de Apicultores de Masaya R.L.	Masaya	Masaya	Apicultura
Cooperativa Marlon Alvarado R.L.	Santa Teresa	Carazo	Frijol
Nicarahuac	Masaya	Masaya	Yuca
Cooperativa Cesar Agosto Flores Calderon R.L	La Conquista	Carazo	Frijol
Cooperativa de Productores Agropecuarios el Capulin R.L	Masaya	Masaya	Yuca
Cooperativa agropecuaria Buena Esperanza el Llano R.L	Malpaisillo	León	Cerdo
Union de Cooperativa Asociadas El Sauce /UCASA	El Sauce	LEÓN	Apicultura C
Cooperativa Multisectorial de Acopio y Comercialización de Frutas y Hortalizas R.L	Somotillo	Chinandega	Hortalizas
APRODECE	Cinco Pinos	Chinandega	Frutales
Cooperativa Abejas de las Mojarras R.L	El Jicaral	León	Miel
Cooperativa Danilo Gonzales R.L	San Ramon	Matagalpa	Frijol
Coop. Simon Bolivar R.L	San Ramon	Matagalpa	Frijol
Cooperativa Agroindustrial del Norte R.L	Sebaco	Matagalpa	Hortalizas
Cooperativa de Apicultores de Maunica R.L	Ciudad Darío	Matagalpa	Apicultura
Cooperativa Decimo Aniversario R.L	San Ramon	Matagalpa	Frijol
Cooperativa Hilario Sánchez R.L	Cardenas	Rivas	Lacteo

## Anexo 6. Literatura consultada

1. APRODIN (2013), Nosotros si existimos: la lucha de los pueblos Indígenas del Pacífico, Centro y Norte de Nicaragua por su autodeterminación. CPN
2. Avendaño (2014), La Mujer y el mercado laboral en Nicaragua, [fecha de consulta: 28 Marzo 2016], disponible en: <https://nestoravendano.wordpress.com/2014/03/09/la-mujer-y-el-mercado-laboral-en-nicaragua/>
3. Banco Mundial (2012), Embarazo en adolescentes y oportunidades en América latina y el Caribe. Sobre maternidad temprana, pobreza y logros económicos, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento & Banco Mundial
4. Banco Mundial (2008), Diagnóstico de género en la economía rural de Nicaragua, Banco Mundial & Banco Interamericano de Desarrollo
5. Berdegue, J., and Fuentealba, R. (2011), Latin America: The State of Smallholders in Agriculture. Session 3, Breakout session, Conference on new directions of smallholders agriculture, IFAD HG
6. Bradshaw S., y Linneker, B. (2003), Desafiando la pobreza de las mujeres. Perspectivas de género y estrategias para la reducción de la pobreza en Nicaragua y Honduras, CIIR/CID
7. Bradshaw, S. (2002) Gendered Poverties and Power Relations: Looking Inside Communities and Households in Nicaragua, Puntos de Encuentro, Managua, Nicaragua.
8. Bridge (2011), Género y cambio climático, Género y Desarrollo, ENBREVE, Edición 22, Noviembre de 2011
9. Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. American Psychologist, N 32, p. 513-531.
10. Carmagnani, M. (2008), La agricultura familiar en América Latina. Problemas del Desarrollo: Revista Latinoamericana de Economía, Vol. 39, núm. 153, abril-junio 2008.
11. Castro-Leal, F. y Laguna, J.R. (2015), Family Farms in Nicaragua, Background Paper to "Agriculture in Nicaragua: Performance, Duality and Challenges", The World Bank - International Fund for Agricultural Development
12. **CEPAL** (2014a), Inestabilidad y desigualdad La vulnerabilidad del crecimiento en América Latina y el Caribe, Juan Alberto Fuentes Knight editor, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, agosto de 2014  
- (2014b), Panorama Social de América Latina, 2014, (LC/G.2635-P), Santiago de Chile
13. Chant, S., (2003), Female Household Headship and Feminisation of Poverty: Facts, fictions and forward strategies, New Working Paper Series 9, Instituto de Género, Escuela de Economía de Londres, Mayo 2003
14. IDS (2012), Innovative approaches to gender and food security. Changing attitudes, changing behaviours, insights, January 2012, issue 82, an IDS Knowledge Services publication
15. IFAD (2015), Performance Report. IFAD-funded portfolio in Nicaragua up to May 2015. Contribution to Revision of the LAC Portfolio (2014/2015). ANNEX 10, International Fund for Agricultural Development, 17 June, 2015
16. **INIDE** (2014), Encuesta Nacional de Hogares sobre Medición de Nivel de Vida 2014. La pobreza en Nicaragua EMNV 2014, Instituto Nacional de Información y Desarrollo  
- (2013), Informe preliminar, Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud 2011/12, ENDESA, Instituto Nacional de Información y Desarrollo y Ministerio de Salud

- (2012), Informe Final. IV CENSO NACIONAL AGROPECUARIO, CENAGRO, Instituto Nacional de Información y Desarrollo y Ministerio Agropecuario y forestal
- (2007), Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal. Revisión 2007, Instituto Nacional de Información y Desarrollo. Managua, noviembre 2007
- (2006), VIII Censo de Población y IV de Vivienda, 2005, Instituto Nacional de Información, Octubre 2006
- 17. **FAO** (2015), Sistemas alimentarios tradicionales de los pueblos indígenas de Abya Yala [miskitu, garífuna, mayangna, telpaneca ], Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Fondo Indígena, La Paz, Septiembre 2015
- (2014), Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política, Editores Salomón Salcedo y Lya Guzmán, Santiago de Chile
- (2012), Cooperativas Campesinas y Seguridad Alimentaria: Un modelo vigente. FAO – CEPALACI Américas
- (2007), La situación de las mujeres rurales en Nicaragua. Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas
- 18. **Fauné, A.** (1995), Mujeres y familias centroamericanas: principales problemas y tendencias, San José; PNUD; 1995. 195 p.
- (s.f.) Hogares ampliados y en manos de las mujeres, África América Latina, Cuadernos No. 19
- 19. **FAO, FIDA y OIT** (2010), Género y empleo rural. Documento De orientación n.º 3
- 20. **FIDA** (2015), Efectos Redistributivos de las Organizaciones Campesinas en Latinoamérica. Casos de Colombia y Nicaragua. Mayo, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
- (2014) República de Nicaragua. Informe Final del Proyecto FAT. Informe final del proyecto. Informe principal y apéndices, FIDA, MAGFOR, INTA
- (2012a), Política. La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Roma, Septiembre, disponible en <http://www.ifad.org/gender/>
- (2012b), Programa de Desarrollo Económico de la Región seca de Nicaragua. PRODESEC. (Préstamos: FIDA 610 NI). Informe de Terminación del Programa (ITP), Nicaragua, Diciembre
- (2009a), Política. Actuación en relación con los pueblos indígenas, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, Roma, Noviembre, disponible en [http://www.ifad.org/english/indigenous/documents/ip\\_policy\\_s.pdf](http://www.ifad.org/english/indigenous/documents/ip_policy_s.pdf)
- (2009b), Focalización en la pobreza en el ámbito de los proyectos respaldados por el FIDA. Nota de orientación, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, Roma, Agosto
- (2006), Política. Focalización los pobres de las zonas rurales, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola Roma, Noviembre
- (2004), Indicadores de género. Lineamientos conceptuales y metodológicos para su formulación y utilización por los proyectos FIDA de América Latina y el Caribe, Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, PREVAL, PROGÉNERO, Perú, Mayo
- (s.f.), República de Nicaragua. Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático – NICADAPTA. Informe de conclusión del diseño. Informe principal y apéndices
- 21. **FIDEG** (2014), Dinámicas de la pobreza en Nicaragua 2009-2013, Managua, Nicaragua
- 22. **FISE** (2013), Marco de política para pueblos indígenas y afro-nicaragüenses. Política Operativa 4.10 Banco Mundial, PRASNICA.
- 23. **Grabe, S.** (2010), Promoting Gender Equality: The Role of Ideology, Power, and Control in the Link Between Land Ownership and Violence in Nicaragua, *Analyses of Social Issues and Public Policy*, Vol. 10, No. 1, 2010, pp. 146-170

24. **GRUN** (2014), Informe nacional presentado con arreglo al párrafo 5 del anexo de la resolución 16/21 del Consejo de Derechos Humanos, Nicaragua, Consejo de Derechos Humanos, Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal, 19º período de sesiones, 28 de abril a 9 de mayo de 2014
  - (2013), Global Agriculture and Food Security Program (GAFSP), PRORURAL-I: Support for Increased. Productivity and Food and Nutrition Security in the Nicaraguan Caribbean Coast, June 01, 2013
  - (2008), Políticas de género del gobierno de reconciliación y unidad nacional (propuesta borrador)
25. Instituto de Estudios Peruanos (2013), El nuevo perfil de las mujeres jóvenes rurales nicaragüenses. Documentos de trabajo del programa nuevas trenzas. Lima, Perú
26. Gutiérrez, Ligia (s.f.), Proceso de empoderamiento en 5 gobiernos de Pueblos Indígenas del norte centro de Nicaragua, Presentación
27. MEFCCA (s.f.), Revisión de Medio Término, Informe Final Género Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos, Agrícolas, Pesqueros y Forestales en territorios Indígenas de las Región Autónoma del Atlántico Norte y Región Autónoma del Atlántico Sur (NICARIBE)
28. MEFCCA (2016), Informe final. Estudio de Evaluación de Género en las Iniciativas Productivas desarrolladas en el Proyecto PROCAVAL, Proyecto de Apoyo para la Inserción de los Pequeños(as) Productores(as) en las Cadenas de Valor y Acceso a Mercados - PROCAVAL
29. Mendoza, R., Rodríguez, R., Flores, S., y Sieza M.A. (2016), Reducir la desigualdad en el acceso a la tierra, ¿un modo de contribuir a la equidad de género?, Policy Brief, Febrero
30. MINSA (2007), Estrategia Nacional de Salud Sexual y Salud Reproductiva: “Actuar hoy, Para asegurar un futuro mejor para todos”, Dirección General de Servicios de Salud, Dirección General de Regulación de Salud, MINSA, Managua, Mayo, 2ed.
31. Monachon, D. y Gonda, N. (2011), Liberalización de la propiedad versus territorios indígenas en el norte de Nicaragua: el caso de los Chorotegas. Presiones comerciales sobre la tierra. Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, Enero
32. Nitlapán (2016), Tierra y contribución de la mujer rural a la economía del hogar: los desafíos en relación a la tierra, Documento Borrador
33. OIM (2013), Perfil Migratorio de Nicaragua 2012, Managua
34. PATH/Intercambios (2012), Embarazos en adolescentes rurales de Nicaragua. Determinantes de riesgo y protección e indicadores para su abordaje, Nicasalud, USAID, 1a ed.
35. PDH PCN (s.f), Plan de Desarrollo Humano de los Pueblos Originarios del Pacífico, Centro y Norte de Nicaragua, Nicaragua
36. Pérez, F., y Medina, M. (2014), Estudio analítico sobre acceso a mercados por pequeños productores de Latinoamérica y del Caribe, Mercados lácteos en Nicaragua: Los pequeños luchando en un mercado dominado por grandes IXMATI, Noviembre
37. Pérez, F., y Avilés, A. (s.f.), Mapeo rápido de gremios cooperativos de los rubros café y cacao: Su modelo de provisión y acceso a servicios, FIDA
38. RIMISP (2012), Pobreza y desigualdad. Informe latinoamericano 2011, FIDA, IDRC Canadá
39. SMJ (2016), Análisis encuesta cambio climático, migración, género, Equipo de trabajo del Servicio Jesuita para Migrantes (SJM) de Nicaragua
40. The World Bank (2015), Agriculture in Nicaragua: Performance, Challenges, and Options, IFAD, The World Bank, COSUDE, November

41. UNFPA (2013), Estado Mundial de la Población. Maternidad en la niñez, Fondo de Población de las Naciones Unidas

## Apéndice 3: Desempeño del país y enseñanzas extraídas

### A. El Programa del FIDA en Nicaragua

1. El FIDA colabora con el Gobierno de Nicaragua desde los años 80. Hasta el 2011, ha movilizado USD 250.5 millones de los que USD 104 millones (DEG 74,2 millones) corresponden a cofinanciamiento, habiéndose atendido unas 670 mil personas. Las inversiones se han concentrado en el centro y pacífico del país, y una primera operación en la Costa Caribe fue aprobada en 2010. Los proyectos han tenido un plazo de ejecución que va entre los 5 y 7 años, a excepción del FAT 529 NI, que fue un programa de 12 años efectivo en 2001 bajo el *mecanismo flexible de préstamos* (Cuadro 1). Entre 2005-12 el FIDA aportó USD 57.5 millones y movilizó aportes adicionales de USD 43 millones provenientes de otras fuentes, para totalizar unos USD 100 millones.

2. Desde 1980, entre las principales organizaciones financieras que han participado como cofinanciadores de estos proyectos, se encuentran el BID, la Unión Europea, el Gobierno de Venezuela, el PMA, la Cooperación Suiza, el Banco Mundial y el BCIE.

3. Las condiciones de los préstamos del FIDA han sido altamente concesionales, salvo el proyecto PRONORTE (Préstamo Nro. 89) que fue en condiciones intermedias. A partir del año 2007, las condiciones de los financiamientos han sido más favorables, pasando a ser el 50% en condiciones altamente concesionales y el otro 50% bajo donación, debido a que Nicaragua se enmarcaba en la DSF (Marco de Sostenibilidad de la Deuda por sus siglas en inglés). Actualmente las condiciones han cambiado debido al status de Nicaragua como país de ingreso medio bajo, por lo que los nuevos financiamientos serán en condiciones altamente concesionales las que excluyen donaciones.

**Cartera de Préstamos y Donaciones del FIDA a Nicaragua (1979-2011)**

Préstamos/Donaciones	Nombre Proyecto	FIDA (USD)	Cofinanciamiento (USD)	Total
30	PROGRAMA DE REHABILITACION AGROPECUARIA E INDUSTRIAL	12 500 000	71 000 000	83 500 000
89 2/	PROYECTO DE DESARROLLO RURAL INTEGRADO DE LA REGION PRONORTE	11 000 000	14 000 000	25 000 000
346	PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL TROPICO SECO EN LAS SEGOVIAS - I	11 424 000	13 160 000	24 584 000
406/20	PROYECTO DESARROLLO RURAL REGION SECA PACIFICO SUR	12 244 000	6 627 000	18 871 000
529/466	PROGRAMA NACIONAL DE TECNOLOGIA Y FORMACION AGROPECUARIA-FAT	14 200 000	6 378 000	20 578 000
610	PROGRAMA DESARROLLO ECONOMICA DE LA REGION SECA DE NICARAGUA	14 000 000	11 000 000	25 000 000
760/8009/863/8097 1/	PROYECTO CADENAS DE VALOR Y ACCESO A MERCADOS - PROCAVAL	20 328 000	17 630 000	37 958 000
830/8071 1/	PROGRAMA NICARIBE	8 000 000	6 954 000	14 954 000
8075	CENSO AGROPECUARIO	500 000		500 000
<b>Total</b>		<b>104 196 000</b>	<b>146 749 000</b>	<b>250 945 000</b>

1/ 50% Donación y 50% Préstamo

2/ Condiciones intermedias

4. Los resultados del programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP) de 2005-2012 indican que la cartera de proyectos ha beneficiado a unas 400 000 personas, habiéndose previsto que los fondos suplementarios aprobados en 2011 beneficiarían a otras 122 000 personas que corresponden al RB- COSOP 2012-2017. En este período, la cartera vigente es de unos USD 90 millones con tres proyectos en ejecución: Proyecto de Apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados (PROCAVAL), Programa de Apoyo de los Sistemas Productivos Agrícolas, Pesqueros y Forestales en los Territorios Indígenas de la RAAN y la RAAS, (NICARIBE); y el Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático (NICADAPTA).

## B. Cartera actual de Operaciones, Desempeño

### Alcance de la cartera país <sup>1</sup>

5. De manera general, desde enero del 2012, año de inicio del RB-COSOP vigente, hasta diciembre del 2015, la cartera país es de USD 90 millones, que incluye al PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA, con una inversión de fondos FIDA de USD 52.4 millones y USD 37.6 millones de otras fuentes. Se ha trabajado con 110.609 personas (26.926 hogares rurales) de las cuales el 48,2% son mujeres rurales que han sido partícipes de un proceso de empoderamiento económico y comunitario que les permite ser líderes comunales actualmente. En cuanto a las metas de alcance propuesto, salvo en hogares y personas apoyadas para enfrentar el cambio climático dado que los proyectos de adaptación a cambios climáticos están en sus etapas iniciales.

#### Alcance de la Cartera País.

	Realizado Junio - Dic 2015	Acumulado 2012-2015	Meta a 5 años	% de Avance
	P. País	P. País	P. País	P. País
Mujeres que reciben servicios del proyecto	5112	53348	71922	74.2
Hombres que reciben servicios del proyecto	3552	57261	92294	62.0
Personas que reciben servicios del proyecto	8664	110609	164216	67.4
Hogares que reciben servicios del proyecto	1022	26926	31580	85.3
Grupos que reciben servicios del proyecto	13	399	302	132.1
Comunidades que reciben servicios del proyecto	9	100	100	100.0
Hogares apoyados para enfrentar al cambio climático	220	620	7600	8.2
Personas apoyadas para enfrentar al cambio climático	1144	3224	39520	8.2

6. Para el período del 1 de julio del 2014 a diciembre del 2015, 21.185 personas (3.443 hogares) han recibido servicios del proyecto, de las cuales un 49,4% son mujeres. En este periodo se observan avances en los indicadores de cambio climático, debido al desarrollo de prácticas de adaptación en comunidades indígenas a través del programa NICARIBE, y esta cifra se ampliará considerablemente por la implementación de NICADAPTA, y por una mejor comprensión y conocimiento del tema por parte de los operadores de los proyectos.

### Avance en la implementación y resultados por proyectos en marcha

#### Resultados e indicadores de PROCAVAL

7. PROCAVAL representa un cambio importante en la lógica de proyectos financiados por el FIDA, ya que permite avanzar hacia la integración de procesos productivos a procesos de transformación y circuitos comerciales que les permiten acceder a mejores precios. Una base fundamental para este proceso es la consolidación del sector cooperativo, así como de asociaciones de productores que permitía garantizar los tres elementos básicos del acceso a cadenas de valor dinámicas: volumen, calidad y consistencia en el tiempo.

8. PROCAVAL, hace énfasis en la integración de pequeños productores a las dinámicas cadenas de exportación de café, así como a la industrial de leche, carne y cacao; y facilita su integración a cadenas de exportación de granos (frijol y arroz) y hortalizas (cebolla). Estas cadenas han sido tradicionalmente lideradas por grandes empresas exportadoras y/o transformadoras. Para lograr este objetivo, PROCAVAL ha invertido en el desarrollo de instrumentos de planeación estratégica, análisis de inversiones y proyecciones de mercadeo con cada una de las organizaciones participantes. PROCAVAL es un esquema que le permite explorar tres nuevos aspectos: la inclusión de los sectores vulnerables a las cadenas de valor de mayor dinamismo del país; el evolucionar de los incentivos a la producción a los incentivos de integración vertical de las cadenas de valor, y el establecimiento de alianzas con empresas del sector exportador, industrial y mayorista del país.

<sup>1</sup> La información que se presenta en este apartado corresponde al desempeño del RB-COSOP 2012-2017 e incluye a los tres proyectos activos (PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA), al FAT que cerró en el 2013 y a PRODESEC.

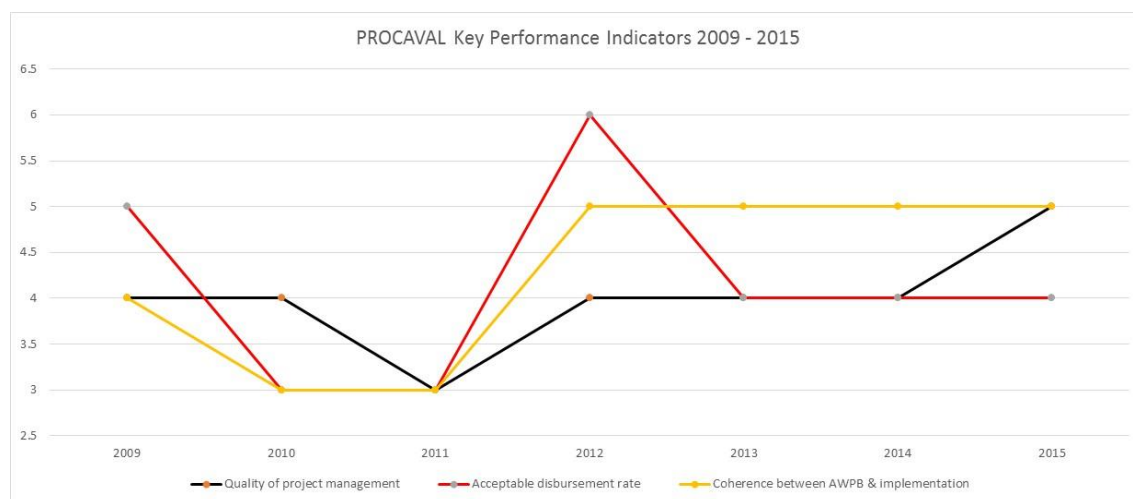
9. A diciembre del 2015, PROCAVAL ha brindado servicios a 24,397 hogares, 97.458 personas, superando la meta inicial propuesta, de los cuales el 48,5% son mujeres. A diciembre del 2015 PROCAVAL había superado sus metas en cuanto a grupos (229,0%) y hogares (116,2%) que reciben servicios y alcanzo el 89.2 % de la meta de cobertura de los protagonistas.

10. Durante sus años de implementación (2008 – 2015) el desempeño de PROCAVAL ha tenido mejoras en términos de la coherencia entre los procesos de planificación anual (POAs) y la implementación misma, las cuales fueron calificadas como moderadamente insatisfactoria en el periodo 2009-2010, pero que a partir del 2011 se ha mantenido en una calificación de satisfactoria, mejorando notablemente en desempeño. El manejo del proyecto de manera general ha sido estable, excepto por el año 2010, y se ha mantenido en una calificación de moderadamente satisfactoria, mientras la tasa de desembolsos ha tenido diferentes fases, una en la cual se calificó como moderadamente insatisfactoria (2009/2010), luego un pico importante en los desembolsos alcanzando la calificación de altamente satisfactoria, y una tercera etapa muy estable (2012 – 2014). A partir del año 2012 los tres indicadores se encuentran ya sea en nivel satisfactorio o moderadamente satisfactorio.

#### Alcance de PROCAVAL en termino de protagonistas, hogares y grupos.

	Realizado Junio - Dic 2015	Acumulado 2012-2015	Meta a 5 años	% de Avance
	PROCAVAL	PROCAVAL	PROCAVAL	PROCAVAL
Mujeres que reciben servicios del proyecto	3802	47341	49915	94.8
Hombres que reciben servicios del proyecto	2595	50117	59285	84.5
Personas que reciben servicios del proyecto	6397	97458	109200	89.2
Hogares que reciben servicios del proyecto	586	24397	21000	116.2
Grupos que reciben servicios del proyecto	13	371	162	229.0

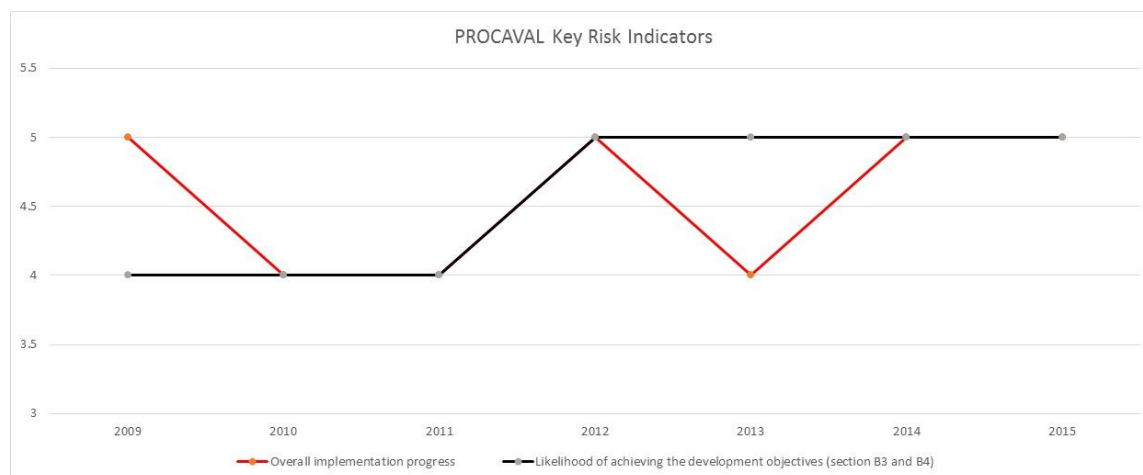
#### Evolución de algunos indicadores seleccionados de PROCAVAL



11. La implementación del proyecto tiene dos etapas, una en que hay una calificación de moderadamente satisfactorio tanto en el progreso de la implementación, como en la probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo, que coincide con los años 2009 y 2010, luego en el 2011 se mejora la implementación y con ello la probabilidad de alcanzar los objetivos, para el periodo 2013 - 2014 ambos indicadores fueron calificados como satisfactorios.

#### Evolución de los Indicadores de Desempeño de PROCAVAL





12. *Indicadores de Efectos (RIMS de Segundo Nivel).* Las valoraciones de efectos directos muestran un nivel satisfactorio y muy satisfactorio en cuanto a eficacia ya que se han alcanzado o superado los resultados previstos. En cuanto a sostenibilidad, las valoraciones se dan entre firme y muy firme en tanto existen factores sustentadores y hay buenas probabilidades de que al finalizar el proyecto, los grupos y sus actividades sean sostenibles. Algunos factores sustentadores se presentan a continuación.

- Eficacia: productores que se benefician de un acceso a los mercados mejorados.
  - 195 Organizaciones o grupos de productores que han aumentado la comercialización de rubros (producto), equivalente al 182 % de la meta propuesta.
  - 1,312 Organizaciones o grupos de productores que venden sus productos en otros mercados que los establecidos.
  - 209 mujeres encargadas de la comercialización de los productos, equivalente al 450 % de la meta propuesta.
- Eficacia: Creación de Oportunidades de Empleo.
  - 12,063 nuevos puestos de trabajo creados y/o generados (Hombres y Mujeres), de los cuales 3,119 han sido mujeres y representa el 25.8%.
- Probabilidad de sostenibilidad de las carreteras construidas o rehabilitadas.
  - 130 brigadas de mantenimiento organizadas.
  - Se prestó mantenimiento a 1,079 kilómetros de caminos terciarios para apoyar la actividades productivas y la comercialización de la producción agropecuaria y agroindustrial.
- Probabilidad de sostenibilidad de los locales e instalaciones comerciales, de almacenamiento y de elaboración.
  - Se han rehabilitado y/o construido 202 edificaciones las que están siendo utilizadas para los fines previstos.
  - En 33 de las edificaciones hay medidas de mitigación de cambios negativos.
- Probabilidad de sostenibilidad de los grupos de comercialización formados o reforzados.
  - 371 es el número de Organizaciones que implementan el Proyecto.

- Sostenibilidad: Desempeño mejorado de las instituciones financieras.
  - han recibido crédito 4,068 familias, 972 mujeres (24%), se ha colocado la cantidad de USD \$3,815 millones lo que representa el 85% de la meta propuesta.
- 13. *Indicadores de Actividades.* De acuerdo al registro de RIMS de primer nivel en cada uno de sus componentes, los indicadores más relevantes han sido:
  - Componente 1. Participación en las Cadenas de valor mediante el establecimiento de alianzas estratégicas
    - 1,926 Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización, equivalente al 18.4 % de la meta propuesta.
    - 202 Locales e instalaciones comerciales construidos o rehabilitados.
    - 103 Grupos de comercialización formados o reforzados equivalente al 64% de la meta propuesta.
    - 91,709 Miembros de grupos de comercialización formados o reforzados equivalente al 85% de la meta propuesta.
    - 295 Grupos de comercialización en cuyos cargos directivos hay mujeres, equivalente al 518 % de la meta propuesta.
    - 48 Empresas con acceso a servicios financieros facilitado, equivalente al 74% de la meta propuesta.
  - Componente 2. Diversificación de Ingresos
    - 314 *ha* de Tierra con sistema de riego construido o rehabilitado.
    - 570 Sistemas de recolección del agua de lluvia construidos o rehabilitados.
    - 7,583 Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola, equivalente al 67% de la meta propuesta.
    - 1,175 Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción ganadera equivalente al 35% de la meta propuesta.
    - 649 Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos, equivalente al 26% de la meta propuesta.
    - 5,752 Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial equivalente al 230% de la meta propuesta.
    - 264 Empresas con acceso a servicios no financieros facilitado equivalente al 528% de la meta propuesta.
  - Organización para la Ejecución 1
    - 1,079 kms. de Carreteras construidas o rehabilitadas, equivalente al 90 % de la meta propuesta.
    - 4,068 Prestatarios activos, equivalente al 94% de la meta.
    - El Valor de la cartera de préstamos bruta de USD 3.815 millones, equivalentes al 85% de la cartera.

Los resultados e indicadores de NICARIBE

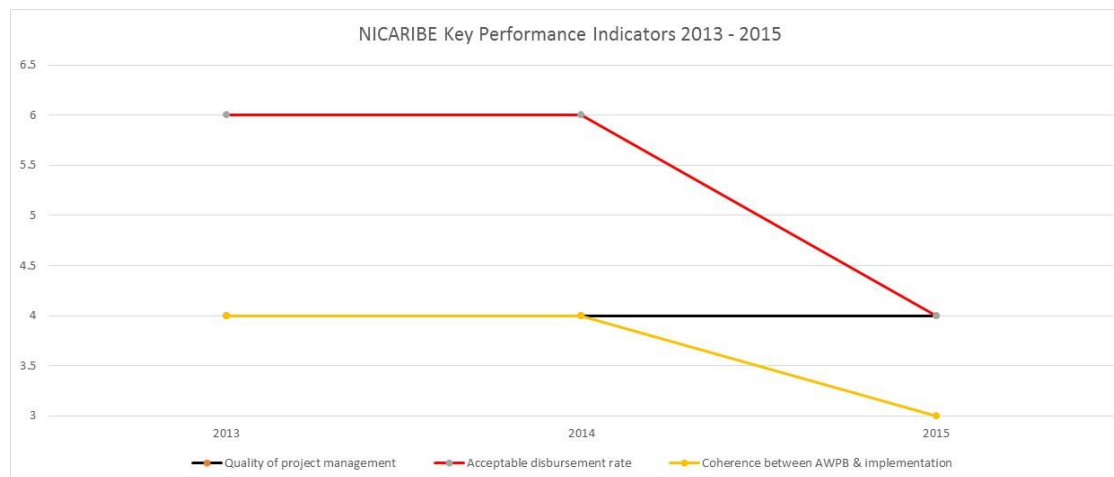
14. NICARIBE es una entrada en un área geográfica y en un grupo social nuevo para los programas financiados por FIDA en Nicaragua. Las comunidades indígenas y afro descendientes de la Costa Caribe tienen como principal fuente productiva la forestaría comunitaria, y la producción de raíces y tubérculos, a la vez son las que reportan mayores niveles de pobreza e inequidad. Esto asociado a una serie de factores estructurales de infraestructura y acceso a servicios. Dada esta situación el Gobierno de Nicaragua ha diseñado y puesto en marcha el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe de manera que se responda a las necesidades de la región. NICARIBE se enmarca en este esfuerzo país de reducción de los niveles de inequidad respecto al desarrollo del resto del país.

15. El programa se implementa en un complejo entramado institucional que combina a las instituciones sectoriales del gobierno central, los gobiernos regionales autónomos, las comunidades indígenas, las alcaldías, los territorios indígenas, entre otros. Un componente específico de NICARIBE incluye el fortalecimiento de estas estructuras locales de representación y gobernanza de los territorios indígenas, así como de organizaciones (empresas, cooperativas, asociaciones) locales de manera que haya una capacidad crítica en la dinámica económica de autoconsumo, generación de ingresos y acceso a mercados. El programa contempla fortalecer las estructuras propias de los territorios como los gobiernos comunitarios (100), los territoriales (7) en la RACCN y RACCS, las estructuras de los gobiernos regionales y la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC). Es decir, fortalecer la gobernanza territorial en las áreas de producción y manejo de recursos naturales en las regiones autónomas. Uno de los principales retos de NICARIBE es que la promoción de la diversificación incluye algunos rubros nuevos para la población. En el caso del Caribe nicaragüense las condiciones de infraestructura e incluso de los tamaños de los mercados, tanto por población total como población con poder adquisitivo, en los núcleos urbanos es bastante limitado.

16. En su primera etapa, NICARIBE ha atendido a 13.151 protagonistas, que equivale a un 23,9% de su meta global, y la Revisión de Medio Término del mismo proyecta una mayor cobertura en el último período de implementación por la puesta en práctica de nuevos mecanismos y escalas de inversión. Un 45,7 % de los protagonistas son mujeres rurales y se ha trabajado en 100 comunidades y con 2.529 hogares.

#### Alcance de NICARIBE en termino de protagonistas, hogares y comunidades.

	Realizado Junio - Dic 2015	Acumulado 2012-2015	Meta a 5 años	% de Avance
	NICARIBE	NICARIBE	NICARIBE	NICARIBE
Mujeres que reciben servicios del proyecto	1310	6007	22006	27.3
Hombres que reciben servicios del proyecto	957	7144	33010	21.6
Personas que reciben servicios del proyecto	2267	13151	55016	23.9
Hogares que reciben servicios del proyecto	436	2529	10580	23.9
Grupos que reciben servicios del proyecto	0	28	140	20.0
Comunidades que reciben servicios del proyecto	9	100	100	100.0
Hogares apoyados para enfrentar al cambio climático	220	620	7600	8.2
Personas apoyadas para enfrentar al cambio climático	1144	3224	39520	8.2



17. El desempeño de NICARIBE entre el 2012 y el 2015 ha sido calificado como moderadamente satisfactorio, tanto para la gestión del proyecto como el nivel de coherencia entre los POAs y la implementación. Los desembolsos iniciaron con una calificación de altamente satisfactorio, y al finalizar el 2015 se ubicaron en moderadamente satisfactorio. A lo largo de los tres años, las calificaciones de la implementación y las probabilidades de alcanzar los objetivos de desarrollo han sido estables y están en el nivel de moderadamente satisfactorio.

18. *Indicadores de efectos.* Según el informe RIMS de segundo nivel, los efectos directos basados en datos e información del programa, muestran niveles de moderadamente satisfactorios tanto en eficacia como en sostenibilidad. Las valoraciones más importantes en niveles de eficacia son referidas a la gestión de recursos naturales, al desarrollo de comunidades, y al aumento de la destreza de la población para gestionar riesgos ambientales y climáticos. En cuanto a sostenibilidad los indicadores se refieren los grupos de gestión de los recursos naturales y de las actividades gestión de los riesgos climáticos y de reducción de riesgos de desastre. Las mediciones arriba mencionadas muestran que se han alcanzado parcialmente los resultados del programa y que se requiere más apoyo para asegurar la sostenibilidad del mismo.

19. *Indicadores de primer nivel o actividades.* A nivel de los RIMS de primer nivel en cada uno de sus componentes los resultados documentados han sido los siguientes:

- Componente 1. Desarrollo Productivo
  - 2, 529 Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola, equivalentes al 92% de la meta programada.
  - 120 hectáreas Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas, equivalente al 0.12 % de la meta propuesta.
  - 186 Miembros de los grupos que gestionan recursos naturales equivalente al 2 % de la meta propuesta.
- Componente 2. Fortalecimiento para la Gestión Económico Territorial
  - 28 Grupos que gestionan recursos naturales en cuyos cargos directivos hay mujeres, equivalentes al 20 % de la meta propuesta.
  - 3, 224 Particulares que intervienen en actividades de gestión de los riesgos climáticos, gestión de los recursos naturales o reducción de riesgos de desastre.
  - 15 Grupos implicados en actividades de gestión de los riesgos climáticos, gestión de los recursos naturales o reducción de riesgos de desastre.

## NICADAPTA

20. El NICADAPTA, es una evolución importante en cuanto a temáticas abordadas y en cuanto al énfasis en incorporar pequeños/as productores/as y de comunidades indígenas en las cadenas de valor industriales de exportación y de orientación a mercados locales del café y cacao. Partiendo, de posibles escenarios y afectaciones a la agricultura de Nicaragua, se centra en los efectos en el café y cacao por cambios de temperaturas en áreas por debajo de los 1000 msnm que podrían convertirse en áreas marginales, y con ello se afectará una alta proporción de productores de café de pequeña escala, cerrándoles una importante opción de mercado y con ello de nivel de vida.

21. NICADAPTA propone generar una serie de incentivos en tres vías: la primera es la mejora de la calidad de la producción de café en aquellas áreas que seguirán siendo cafetaleras en las próximas décadas y; la segunda facilitar un proceso de transición entre un rubro de generación de ingreso (Cash crop) y un alterno: el cacao para aquellas zonas en que la producción de café será marginal. De esta manera se estaría garantizando que los hogares afectados tengan una opción de integración a mercados que les permitan generar el suficiente ingreso como para mantenerse por encima de las líneas de pobreza. Una tercera línea de trabajo está destinada a fortalecer la cadena de valor del cacao, con enfoque inclusivo de mujeres y hombres que trabajan dicho rubro a pequeña escala, así como de comunidades Indígenas del caribe y otras zonas del país.

22. Al finalizar el 2015, la implementación se clasificó como altamente satisfactoria en términos de desembolsos, satisfactoria en asuntos de adquisiciones, y moderadamente satisfactoria en el desempeño general. El proyecto que entró en vigor en 2014, cumplió su primer año de implementación en 2015 en el que fueron creadas las condiciones organizativas para la plena operación del mismo habiéndose identificado la cartera de inversiones e iniciado el diseño de 25 Planes de Inversión. Al finalizar su primer año de implementación, los indicadores de riesgo se califican como moderadamente satisfactorio.

### **Proyectos concluidos con revisión completada**

#### Programa Nacional de Tecnología y Formación Agropecuaria, Fondo de Asistencia Técnica. FAT

23. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT), es uno de los pocos programas que se ejecutó por 12 años en tres fases de 4 años, con una importante flexibilidad que le permitió ajustarse a cambios de paradigmas y de conceptualización del desarrollo de áreas rurales expresados en la política pública del país. El FAT puede considerarse un modelo de implementación de política pública replicable, ya que se implementó un programa similar en la región cafetalera de Las Segovias y se han retomado elementos para promoverse en la política rural como el proceso de formación de promotores rurales, y el aporte de productores y sus organizaciones en el catálogo nacional de extensión.

24. Las lecciones generadas por el FAT en cuanto a integración de los temas de generación de valor y mercadeo en la promoción del desarrollo, fueron claves para los diseños de PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA. De igual manera, las alianzas desarrolladas con el sector privado, cooperativo, gremial y gobiernos municipales son insumos para la construcción/fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo rural.

25. Entre los principales impactos del FAT se incluyen:

- *Alcance y principales Actividades.* El FAT trabajo con un total de 16,000 pequeños y medianos productores, de los cuales 7,000 son mujeres, para una proporción del 44%. Además, desarrolló capacidades en al menos 300 profesionales para suplir servicios de asistencia técnica a productores, se fortaleció 184 organizaciones ejecutando en su mayoría proyectos productivos; y formó 1,700 productores y productoras (90% mujeres) como promotores rurales.
- *Ingresos.* Las encuestas de hogares, que incluían un grupo control, muestran diferencias significativas positivas en el nivel de ingreso de los/as productores/as beneficiados/as por el FAT y provenientes de las actividades agropecuarias; esto en comparación con los grupos de control, para cada tipo de actividad y en cada fase (entre 25% y 82% durante la fase II y entre 28% y 74% en la fase III).
- *Productividad.* 40% de los productores han incrementado su productividad y diversificación.

- FASE II. Un incremento de productividad del 25% para los hogares de subsistencia, 82% para los pequeños productores y 48% para los productores medianos, respecto a los grupos control. Se identificaron aumentos porcentuales en la productividad agrícola de los granos básicos entre las distintas cosechas, principalmente para el maíz de postrema (de 6.19 a 35%) y el frijol de postrema (de 10.23 a 21.14%) entre los/as protagonistas/as del programa en comparación con sus grupos de control. De igual manera, se encontró mejoras en los rendimientos de ajonjolí entre cosechas (de 10.84 a 51.56%) en relación a sus grupos de control.
- FASE III. 60% de incremento de productividad para los pequeños productores y 48% para los productores medianos, 28% para los de subsistencia y 78% para los BPA respecto a los grupos control. Los/as protagonistas/as mostraron incrementos en la productividad agrícola de su cosechas (granos básicos principalmente) en comparación a los grupos de control, siendo éstos del 8.62 al 18%% para el maíz y 11.88 a 28.53% para el frijol. Además, las mejoras incluyen una mayor producción de leche (entre 14.00 y 42.37%), cuajada (entre 64.25 y 141.53%) y huevos (18%) en el hogar, como subproductos de los bienes entregados por el Bono Productivo Alimentario (BPA).
- *Seguridad Alimentaria.* 100 % de familias mejoraron su dieta con el autoconsumo de producción agrícola. Se identificó un impacto positivo inmediato en la seguridad alimentaria de los/as protagonistas/as, en comparación con los respectivos grupos de control, por medio de la producción de más y variados alimentos en finca. Entre éstos se destaca el incremento en el consumo de leche (14 al 42%), queso (64%), y huevos (18%).
- *Organizaciones y precios recibidos por el productor.* 160 organizaciones en operaciones, 60 ya organizaciones consolidadas. Los precios obtenidos por el ajonjolí, la sandía y los tomates son superiores a los recibidos por los grupos de control.
  - Fase II muestran que la mayoría de los productores de ajonjolí dirigido al mercado externo comercializaron entre el 44 al 57% de la cosecha a través de organizaciones de productores (APRENIC, APAOS), a diferencia del grupo de control que depende más de intermediarios y empresas privadas.
  - Fase III muestra una clara mejoría en precios recibidos para la leche (entre 5.56 y 33.29%) y en menor medida los huevos (entre 3.79 y 22.45%).
- *Asistencia Técnica.* 28% de las organizaciones gestionan sus propios servicios de asistencia técnica, 40% tienen una conexión estable a mercados. Existe una alta percepción positiva alrededor de la utilidad (satisfacción) de la asistencia técnica recibida por los productores (entre 79 y 91%), así como por el ajuste a sus necesidades productivas (entre 73 y 94%), modalidades de la asistencia técnica (94%) y los pagos incurridos para tener acceso a la misma (75%).
- *Promotores rurales.* La adopción de la promotoría por un programa de alcance nacional gubernamental como es el BPA/PPA (con un tendido de 3,968 promotoras a nivel nacional de las que unas 1,500 estuvieron vinculadas al FAT) asegura la continuidad del enfoque más aún por el hecho que está siendo implementada en la mayor parte de programas públicos

#### Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua. PRODESEC

26. El Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua PRODESEC (2004 – 2010) es considerado como innovador para una institución con las características de un fondo de desarrollo agrícola. Este programa considera el ingreso familiar y no solo el agrícola, por lo que incluye el fomento/fortalecimiento de las actividades no agropecuarias de la familia. Este programa tomó en cuenta la experiencia acumulada por otros proyectos financiados por el FIDA en diferentes áreas de la zona seca del país: del FAT en Occidente, PROSESUR en el Pacífico Sur y TROPISec en el Centro Norte. Las experiencias y las lecciones aprendidas de las intervenciones previas, indicaban que para la generación de ingresos e integración económica de los pobres rurales en estas



áreas habría que incluir no solo la vía de producción agropecuaria, sino que también impulsar pequeños negocios y/o una mejor integración a mercados laborales.

## 27. Principales impactos de PRODESEC:

- *Alcance, inversión y principales actividades.* Las familias cubiertas de manera directa por el Programa fueron 26,300 de las que el 70% estaba en extrema pobreza, con ingresos anuales inferiores a USD\$ 430 por habitante en 33 municipios. La inversión fue estimada en USD\$ 25 millones en planes de negocio, de formación para empleos y de mejoramiento de condiciones de adaptación al cambio climático a través de infraestructura para cosecha y manejo de agua. Un 45% de protagonistas eran mujeres y un 17.7% de jóvenes.
- *Periodos de hambre y desnutrición infantil.* Hubo una reducción muy importante de hogares que pasaron alguna temporada de hambre, registrándose una disminución de 61.4% a 43.2%. También la duración promedio de tiempo de hambre se redujo de más de 3 a 2.5 meses. Según la Encuesta RIMS 2011, la Desnutrición Aguda, muestra una disminución significativa con relación al resultado obtenido en el 2005, el que bajó de 3.4% a 1.3%. De igual manera, refleja una reducción significativa en el área del programa en la Desnutrición Global (Peso para Edad), la que pasa de 6.7% a 4.6%.
- *Valor de la Producción.* En el 2005 la producción promedio de los últimos 12 meses tenía un valor monetario calculado en C\$18,337 el que se incrementó a unos C\$ 63 mil en el 2011. Esto significa que hubo aumento en la producción lo que se dio sobre todo en granos básicos, ganadería y lácteos que constituyen la dieta básica de las familias.
- *Ingresos.* De acuerdo a la EIP, el ingreso familiar anual aumentó casi cuatro veces entre 2005-2010, habiendo pasado de un estimado de USD 874 a USD 3,642 en el período.
- *Cosecha de agua.* Las infraestructuras para cosecha de agua beneficiaron a 13,457 familias de 721 comunidades vulnerables al cambio climático. Mediante los planes de cosecha de agua se establecieron 2,800 hectáreas de parcelas con sistemas de riego por goteo para cultivar de forma permanente durante todo el año. Se percibe que las 7,488 obras han permitido avances en la recuperación y manejo de fuentes de agua para el consumo humano y la reactivación productiva.
- *Generación de empleo.* A través de los planes impulsados por el Programa se generaron casi 700 nuevos empleos además de los más de 8,400 autoempleos de los negocios propios.
- *Infraestructura de almacenamiento.* Generación de una capacidad de almacenaje de 1200 TM
- *Promoción de empresas y jóvenes.* Cerca del 85% de las familias se organizaron alrededor de emprendimientos empresariales, ya como nuevas organizaciones o asociándose a organizaciones existentes, para poner en marcha planes de negocio y/o de empleo.
- *Promoción de alianzas.* El programa facilitó establecer alianzas estratégicas y coordinaciones con autoridades locales; amplió la organización comunitaria y la base de proveedores de servicios locales para el desarrollo de los emprendimientos de forma eficiente, efectiva y sostenible.
- *Sostenibilidad de los negocios.* El 67% de los negocios que aglutinan a más de 4,500 familias organizadas en 122 cooperativas tienen potencial de sostenibilidad, y el 73% están en procesos de agregación de valor a la producción primaria (granos básicos, frutas, hortalizas, carnes, apicultura) por lo que también tienen potencial para su inserción en cadenas de valor y acceder a mercados. Un 86% de los planes de negocios registraron avances organizativos en participación, procedimientos, condición legal y jurídica, funcionamiento interno y vínculos con otros actores.
- *Participación de la mujer.* La participación de las mujeres en los negocios rurales es de 44%, y en 45% de dichos negocios todas las 814 socias son mujeres que recibieron financiamiento promedio de 15 mil córdobas cada una.

- *Autoempleo y asalariados.* Los beneficiados de los planes, principalmente jóvenes y mujeres, desempeñan el oficio aprendido por su cuenta propia como negocio en un 57%, 10% son asalariados en empresas, principalmente los capacitados en carpintería y ebanistería y servicios turísticos.
- *Oportunidades para jóvenes rurales* en cuanto a formación y calificación técnica, alcanzando un 34% de participantes en esta modalidad del FOPEN. El 100% de participantes en planes de formación para el empleo recibieron certificación del INATEC y el 90% una caja de herramientas para el inicio de su trabajo. El 17.7% del total de 10,045 familias con planes de negocios y empleo son jóvenes (1,785).

28. El PRODESEC hizo múltiples aportes a las dinámicas hasta la fecha trabajadas por los programas públicos financiados por el FIDA. PRODESEC se focalizó en una población muy vulnerable y exploró diferentes formas y fuentes de incrementar el ingreso. También, identificó las limitaciones de generar una cadena de valor propia, así como la necesidad de conocer mejor las dinámicas y los actores del mercado. Se pusieron de manifiesto las opciones de acción colectiva, a nivel de grupos de mujeres y jóvenes para acceder a diferentes servicios; así como las alianzas con los poderes locales –municipalidades- como una opción de trabajo a nivel local, y de ampliación de cobertura. Estas lecciones serían básicas posteriormente para el diseño de PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA.

### C. Oportunidades y Riesgos

29. La cartera país se conforma actualmente de proyectos activos en diferentes etapas de implementación: PROCAVAL que ha terminado su ejecución en 2015 y se encuentra en proceso de cierre para mediados del 2016; NICARIBE que concluyó a fines del 2015 un proceso de revisión de medio término, y NICADAPTA que en 2015 realizó su primer año de ejecución.

30. Del seguimiento, supervisión y valoración del desempeño de los proyectos de la cartera país vigente, los aprendizajes de proyectos concluidos, y teniendo en cuenta el contexto nacional, las tendencias del sector y algunas dinámicas territoriales, se presentan algunas oportunidades a tener en cuenta para las estrategias a seguir en futuras operaciones y en el marco del RB COSOP vigente:

- Nicaragua recientemente fue declarado por el Banco Mundial como país de Ingreso Medio Bajo. Este nivel de ingresos permitirá al país acceder a montos mayores de préstamos, aunque a tasas menos concesionales así como menos donaciones, facilitando el financiamiento de las inversiones programadas por el país. En la medida que la economía mantenga o aumente su ritmo de crecimiento y que la política de reducción de pobreza se mantenga o se fortalezca, las dinámicas generadas por nuevas inversiones facilitarán las inversiones promovidas por el FIDA de inclusión social y económica de la agricultura familiar campesina a esas dinámicas nacionales
- La agenda de adaptación de la agricultura a la variabilidad y el Cambio Climático. Nicaragua ha puesto el tema de Cambio Climático en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y ha desarrollado una estrategia nacional y de cambio climático alineada con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. En este contexto se impulsan estrategias específicas de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario, y el Gobierno de Nicaragua se encuentra formulando un Marco Estratégico para el Corredor Seco (MECS) para formular una propuesta programática que le permita realizar inversiones en esa zona. Con recursos del FIDA se ha iniciado a fines del 2014 un programa innovador con la promoción de prácticas de adaptación en café y cacao, del cual se podrán obtener importantes lecciones en este tema y a partir de ello incrementar la cobertura ya sea de rubros y/o territorios rurales. Con anterioridad se han desarrollado inversiones en el Corredor Seco (PRODESEC y PROCAVAL) del país generando lecciones para trabajar en dicha zona.
- El fomento de Agricultura familiar en Comunidades Indígenas. De igual manera se ha iniciado una experiencia importante en la promoción de diversificación productiva y acceso a mercados en las comunidades indígenas y afro descendientes (NICARIBE) las que se localizan en importantes áreas de reserva y equilibrio ecológico del país. Dado que la Costa Caribe que es una región con limitantes estructurales en cuanto a infraestructura productiva y social, con altos niveles de pobreza, las intervenciones de promoción del desarrollo deben ser pensadas en términos de mediano y largo plazo. Otras comunidades indígenas en el centro y norte del país pueden ser incorporadas en otros proyectos como es el caso de NICADAPTA.



- El gobierno de Nicaragua desarrolla programas por satisfacer las necesidades de seguridad alimentaria y nutricional de la población, sin embargo, se mantiene el desafío de mejorar los conocimientos sobre el estado y la atención de la seguridad nutricional, así como también del impacto de la desnutrición infantil en el desarrollo humano. A la vez, se promueven espacios de dialogo sobre estos temas con actores territoriales con el interés de desarrollar metodologías y mecanismos de coordinación e integración intersectorial. La producción agropecuaria sigue siendo tradicional, con limitado acceso a mercados, enfoque exportador de bienes primarios y escasa información nutricional. En cuanto al consumo, se estima que el 50% de los hogares rurales tienen baja disponibilidad energética y reducido acceso a los alimentos nutritivos. NICAVIDA es una oportunidad para contribuir al desarrollo del enfoque sostenible de seguridad alimentaria y nutricional, integrador y articulado desde el quehacer cotidiano de las familias rurales y su entorno, a través del fortalecimiento de sus capacidades y conocimientos de seguridad nutricional, además de establecer las competencias profesionales en este ámbito, entre líderes y lideresas territoriales y técnicos de las instituciones públicas. Posicionar el tema es un desafío, mejorar las condiciones de salud y vida de las familias rurales, es su resultado.
- El buen desempeño y un manejo prudente de la economía nicaragüense, acompañado de un énfasis en la políticas de reducción de pobreza, ha generado un entorno favorable para las inversiones que promueve el FIDA de inclusión social y económica de las familias rurales pobres a las dinámicas y políticas nacionales. Al mismo tiempo, el buen diálogo con el Gobierno ha permitido identificar las oportunidades de inversión alineadas a las políticas nacionales, favoreciendo el desempeño adecuado de los proyectos.

31. Riesgos. Hay aspectos transversales que ponen en riesgo de una u otra manera, el alcanzar los objetivos de la cartera país. Entre los más relevantes a los que hay que prestar atención se identifican los siguientes:

- El éxito de un proyecto depende en buena medida de su alineamiento a las políticas nacionales y de su apropiación por parte de las autoridades y operadores del Ministerio responsable de su implementación. Para que esto sea posible se requiere, por parte del FIDA, un continuo diálogo con las autoridades de forma tal que se identifiquen acciones en la fase de implementación del proyecto que permitan ajustes de forma flexible. Por otro lado, un elemento fundamental es la continuidad en las prioridades y políticas nacionales, que se ha mantenido de manera continua en los últimos 10 años a través de las autoridades del Ministerio responsable de la cartera de Proyectos y/o Programas financiados por el FIDA.
- El desafío de consolidar las instituciones del sector rural, es una prioridad particularmente en el caso del MEFCCA ya que es un ministerio de reciente creación que inicialmente cubría actividades en el sector rural y en las PYMES urbanas y rurales, siendo además sujeto de atención de las máximas autoridades del país por tener un rol estratégico en el marco de las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo Humano y del sector. Este ministerio ha transitado por cambios continuos de autoridades con implicaciones en formas de trabajo y de organización interna que inciden en la continuidad de la implementación de los proyectos y en las necesarias curvas de aprendizaje.
- En términos operativos estos cambios han afectado a NICARIBE, por ser un programa cuya implementación en la Costa Caribe pasa por una compleja trama institucional y de relaciones a diferentes niveles lo que lo hace tener características muy distintas a otros proyectos que implementa el MEFCCA. Por otro lado, NICADAPTA ha sido el proyecto más afectado en este último año por ser un proyecto nuevo que requiere una visión estratégica por parte de las nuevas autoridades para su operatividad
- Los desafíos de desarrollo institucional y los cambios en diferentes áreas gerenciales del MEFCCA pasan por la consolidación del sistema financiero y de la gestión fiduciaria en general. Si bien hay un manejo adecuado de los recursos, la falta de un sistema informático para estos fines obliga a los operadores del ministerio a dedicar mucho tiempo en el manejo y control de los recursos. De igual modo, ello demanda por parte del FIDA mayor atención y tiempo para proporcionar apoyo efectivo a la implementación facilitando así el cumplimiento de los estándares correspondientes.
- Los sistemas de Seguimiento y Evaluación (S&E) requieren fortalecerse y su establecimiento depende en buena medida de la prioridad que se les asignen en las instituciones. A menos que no

se visualicen de forma coherente estos sistemas, existe el riesgo de que los proyectos desarrollen sus propios sistema de S&E manteniéndose en paralelo dos sistemas de SyE: el solicitado por el FIDA que se establece en el proceso de diseño de una operación y es objeto de supervisión conjunta entre el mismo FIDA y la institución implementadora (incluye Línea de Base, Indicadores de Marco Lógico y RIMS, sistema de acompañamiento a la gerencia, levantamiento de información de campo continuo y final, Informe de Terminación, etc.); y por otro lado, el solicitado por la Presidencia de la República con Indicadores de alcance y que funciona a través de un mecanismo que va desde la recolección de información por parte de los proyectos, la revisión de los datos por la División de S&E del Ministerio y la remisión a la autoridad superior una vez revisados y aprobados institucionalmente. En la medida que no se logren conjugar ambos sistemas el riesgo de no lograr un S&E que funcione adecuadamente se mantendrá con implicaciones en costos y consistencia de información. El establecimiento de un sistema de S&E requiere además, habilidades y manejo de técnicas y herramientas de S&E por el personal a nivel central y de las delegaciones territoriales; así como vincular la planificación y el seguimiento financiero al seguimiento de los resultados de los proyectos, incluyendo procesos de control de calidad de los productos obtenidos en la ejecución. Los diseños apropiados de sistemas de S&E además de propiciar una cabal rendición de cuentas en la acción de los proyectos, representa una valiosa herramienta para extraer lecciones y generar conocimientos.

- La variabilidad climática como una fuente de shocks económicos y sociales que puede afectar las inversiones realizadas desde los diferentes proyectos, y de igual manera puede afectar la implementación de los planes productivos y de adaptación. A esto se le agrega la poca disponibilidad de tecnología y material genético para afrontar estos nuevos retos así como instituciones no preparadas en términos de capacidades para atender estas demandas.

#### **D. Lecciones aprendidas de la cartera**

32. Para el diseño de NICAVIDA se han tomado en cuenta los aprendizajes y buenas prácticas derivados del ejercicio y desempeño de la cartera país así como otras experiencias de acciones en la zona de Corredor Seco del país. Entre los más relevantes a los que hay que prestar atención se identifican los siguientes:

- *Flexibilidad en la Implementación de los Proyectos.* Uno de los elementos claves en la implementación de la cartera país ha sido la flexibilidad en el marco de los Convenios de Financiamiento o enmendando a los mismos. Ello ha permitido atender las demandas del Gobierno de acuerdo a las prioridades de la política pública; así como también eliminar barreras y simplificar asuntos operativos cuando surgen dificultades durante la implementación del proyecto. Así por ejemplo, la ejecución del FAT, requirió ajustes a lo largo de 12 años de implementación por razones de cambios en la *institucionalidad* para su ejecución, y en la alineación a las políticas públicas del país. De igual manera, PROCAVAL inicio como un proyecto limitado a tres departamentos y luego se amplió territorialmente alineándose a una política nacional convirtiéndose en el pivote de la Política de Agroindustria Rural.
- *El dialogo con autoridades del Gobierno.* Ha sido un factor clave en el desempeño de los proyectos así como en la relación con las autoridades permitiendo desarrollar no solo un agenda operativa sino que y también de políticas al sector. Este diálogo ha permitido que, en un contexto de cambios institucionales y organizacionales en el sector, los procesos de planificación y evaluación de la implementación anual no se han interrumpido, aunque ha habido incidencia en la efectividad del desempeño de la cartera.
- *De la atención a grupos pequeños creados ad hoc al aprovechamiento de capacidades de las organizaciones de productores existentes.* Con PROCAVAL se introdujo una innovación respecto a proyectos anteriores y es el de promover la inclusión a los mercados de pequeños productores hombres y mujeres a través de organizaciones y cooperativas con diferentes niveles de consolidación en sus capacidades de gestión, acceso a mercados internacionales, así como la oferta de servicios financieros, técnicos y de servicios sociales. De esta forma se ha observado el acceso a mercados internacionales de pequeños productores, si bien aún como *commodities* y no en la fase final de agregación de valor de la cadena, a través de una importante reducción de los costos de transacción derivados del aumento en los volúmenes comercializados y en la homogeneización de la calidad del producto. A su vez, esto ha permitido reducir costos del

proyecto ya que se ha basado en organizaciones con capacidades en la gestiones y porque se ha aumentado sustancialmente el alcance debido a las economías de escala.

- *Grado de madurez de las organizaciones de Productores y niveles de inversión.* Aunque ha habido una clara apuesta por las organizaciones de productores en las inversiones de proyectos financiados por el FIDA, hay que tener una buena comprensión sobre los niveles de madurez de las mismas para definir los niveles de inversión adecuados. Las inversiones en integración vertical de eslabones en las cadenas de valor demandan de organizaciones con cierto nivel de madurez organizativa, administrativa y de gestión interna y externa. En el caso de las organizaciones incipientes, se requiere fortalecer su gestión empresarial y administración, de manera que logren alcanzar un nivel que les permita ser sostenibles.
- *Los procesos de alineación y fortalecimiento de políticas públicas.* Una vez que un proyecto está en marcha, la revisión de las estrategias del mismo tiene implicaciones pero es una vía importante para asegurar la sostenibilidad de las acciones una vez que se ha cerrado el proyecto. En el caso de las protagonistas del programa nacional de seguridad alimentaria (Bono Productivo Alimentario, BOA) han seguido en procesos de mejora de producción y acceso a mercados y los grupos más avanzados se han integrado como protagonistas de PROCAVAL en lo que se ha llamado "un segundo nivel del BPA" apoyando a las protagonistas en la agregación de valor a sus productos. El testimonio de una protagonista durante la Vista del Presidente Kanayo Nwanze a Nicaragua resume muy bien el sentimiento generalizado de las que han participado en este proceso de generación de valor: "Ahora me siento que he dejado de ser una productora para pasar a ser un empresaria"
- *Enfoque de cadenas valor, aportes a la política pública e instrumentos para inversiones.* La implementación de intervenciones con enfoque de cadenas de valor ha generado importantes resultados a nivel de las familias rurales. En el año 2007, PROCAVAL inicio un proceso de diseño de instrumentos para la implementación de inversiones que permitieran los procesos de integración Horizontal (a través de la organización) y Vertical (a través de inversiones) con pequeños y medianos productores. Actualmente hay una serie de proyectos que se enmarcan en el Programa Nacional de Agroindustria, así como las nuevas operaciones FIDA que utilizan este enfoque y herramientas como base de planificación e inversión.
- *Potencial productivo de las mujeres rurales organizadas.* La experiencia del Bono Productivo Alimentario y la contribución del FAT generó importantes resultados a nivel económico, de encadenamiento productivo y de empoderamiento de las mujeres como líderes comunales. NICARIBE y PROCAVAL han retomado esta experiencia de promoción del liderazgo femenino comunitario como una vía de alcanzar los objetivos de seguridad alimentaria y sostenibilidad de las acciones, y a través de PROCAVAL se ha potenciado ese rol y la participación en cadenas y mercados. El trabajo de FEMUPROCAN en el corredor seco da cuenta del empoderamiento económico de las productoras rurales, junto a la innovación tecnológica en agro-ecología y la promoción de la auto gestión de las mujeres y sus organizaciones para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional en comunidades que enfrentan la sequía. Producto de esto, se encuentran comunidades con sistemas de micro-riego que funcionan 10 años después de haber sido establecidos.
- *Del análisis a las inversiones en prácticas de adaptación al Cambio Climático en la agricultura.* La agenda de política pública de adaptación de la agricultura a la variabilidad y el cambio climático ha ido tomando mayor relevancia a nivel nacional, debido, entre otros factores, al acentuarse la variabilidad climática que se observa en el país, afectando tanto el sector urbano como rural. Al igual que PROCAVAL, NICADAPTA ha colaborado, durante su diseño, en el análisis de los desafíos asociados a estos cambios así como también comprometiendo financiamiento para invertir de manera oportuna y alineada a las políticas de adaptación para la agricultura familiar campesina y poblaciones indígenas y afro descendientes focalizada en café y cacao.
- *Enfoque multidimensional y sistémico para la adaptación al cambio climático.* El diseño de NICADAPTA ha sido un ejercicio que trata el tema de la adaptación de los pequeños productores de café y cacao a la variabilidad climática con un enfoque sistémico. Este enfoque incluye desde sistemas de alertas tempranas, la validación tecnológica de materiales de siembra, la interacción con el sistema de investigación e innovación del país, así como el dialogo público – privado en la construcción de planes nacionales de café (plan nacional de transformación) y Cacao (plan

nacional de Cacao). La puesta en marcha de este enfoque requiere mecanismos innovadores y sistemáticos de seguimiento y aprendizaje para validar buenas prácticas y efectos de las inversiones.

- *Promoción de Alianzas.* Las alianzas y el manejo de las relaciones entre las organizaciones de productores, las entidades públicas (sectoriales, regionales y municipales), los proveedores de servicios y la academia han facilitado los procesos organizativos y de inversión utilizando recursos de los diferentes proyectos: en el FAT donde los proveedores de servicios tenían un papel central en asuntos de asistencia técnica; en NICARIBE con la firma de convenios para financiar planes de desarrollo de capacidades de gobiernos territoriales y comunitarios, así como de producción agroalimentaria; en PRODESEC donde las municipalidades jugaron un rol importante en la promoción e implementación de los planes de cosecha y manejo de agua; y en PROCAVAL que realiza inversiones en rehabilitación de caminos con las municipalidades y de mejora de capacidad tecnológica para la producción de material vegetativo en café. NICADAPTA ha hecho alianzas con el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria y con el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria para mejorar el acceso de productores de café y cacao a conocimientos y buenas prácticas de material vegetativo de café y cacao, y a Sistemas de Alerta Temprana para reducir la vulnerabilidad de productores ante el cambio y la variabilidad climática.
- *De la promoción de tecnología de producción al enfoque de cadena.* Un elemento importante en la evolución de la cartera con vista a mejorar los impactos de las inversiones, ha sido el pasar de la promoción de tecnología de producción, a integrar el acceso a servicios y al enfoque de cadenas. Con ello, también se ha pasado de tener como grupo meta a productores individuales a tener como grupo meta organizaciones rurales que han desarrollado experiencia de gestión en sus cadenas.
- *Acompañamiento a la implementación.* El acompañamiento en la ejecución se considera clave para facilitar procesos que agilicen la implementación de la cartera de proyectos. El apoyo sistemático a la implementación por el equipo del FIDA en las distintas fases del ciclo de proyectos, ha facilitado el manejo de las demandas institucionales en temas diversos como la preparación de Planes Operativos Anuales, Planes de Adquisiciones, construcción de planes de inversión, manejo financiero, etc.
- *Comunidades Indígenas: empoderamiento y ampliación de oportunidades.* i) La construcción de espacios de diálogo y consensos entre las comunidades indígenas y afro descendientes y las instituciones de nivel central en la priorización de las inversiones productivas y de desarrollo de capacidades para la gestión territorial y el manejo de recursos naturales, es una experiencia que genera lecciones de intervenciones en un contexto de una administración autónoma. ii) La construcción de la demanda desde las comunidades, es un proceso enriquecedor que fortalece las capacidades locales de negociación y gestión. Sin embargo en el caso de las comunidades caribeñas, las distancias, la dispersión y aislamiento de las comunidades, y la carencia de infraestructura, tienen importantes implicaciones tanto en los costos operativos del programa, como en los costos de transacción a lo largo de los procesos de inversión.

## **E. Manejo del Conocimiento**

33. *Evolución de los énfasis de la Cartera.* La evolución de la cartera de proyectos del FIDA desde la implementación de PRONORTE (1982) hasta la implementación de NICADAPTA (2015) incluye desde lo meramente tecnológico productivo y agrario, pasando por el fomento al empleo y el negocio rural, los procesos de innovación tecnológica, comercialización, hasta avanzar a modelos inclusivos de integración de cadenas de valor. De igual manera, los grupos metas han evolucionado integrando a productores, mujeres, jóvenes, organizaciones campesinas, municipalidades, comunidades indígenas, territorios indígenas y gobiernos autónomos.

34. *La participación de mujeres.* Las mujeres han jugado un papel importante en las diferentes iniciativas de los últimos años (proyectos aprobados desde 1999 a la fecha). Han sido grupos organizados con actividades económicas alternativas y productivas en el FAT, han generado importantes iniciativas de negocio en el PRODESEC y tienen un peso importante en la red de promotores rurales. En las sistematizaciones, las mujeres protagonistas del BPA resaltan cómo su empoderamiento económico, desde la producción y comercialización de alimentos, le ha ganado un reconocimiento y un empoderamiento a nivel de sus comunidades, en donde son reconocidas como lideresas y como tal en una siguiente fase, demandan una mejor conexión a mercados. Esto hace

que la orientación técnica a su vez evolucione de la tecnología agropecuaria, a la incorporación de temas como estrategias de comercialización, negociación de contratos, mecanismos de control de calidad, entre otros. Por otro lado, en el Corredor Seco ha habido participación de mujeres en los Comités de Agua Potable y Saneamiento (CAPS) la que ha facilitado su inclusión en actividades estratégicas y técnicas en el manejo de los CAPS y no sólo en la gestión y mantenimiento de los sistemas de agua.

35. *La focalización en Pueblos Originarios y sus Territorios.* Los pueblos indígenas y afro descendientes se han convertido en un grupo meta de mucha relevancia en las intervenciones del FIDA. La inclusión de las comunidades indígenas se promueve a través de dos ejes: uno económico con el fomento de la producción de alimentos y de productos exportables (Cacao en NICADAPTA) y el otro asociado con el fortalecimiento de las comunidades indígenas y afro descendientes (NICARIBE). De igual manera se trabajan los temas de vulnerabilidad y adaptación a los efectos del cambio climático y la producción sostenible de alimentos. Una serie de aprendizajes se están generando producto de las operaciones en el Caribe, donde la institucionalidad es muy distinta de la lógica del pacífico y centro del país. En estas zonas y en el marco del Proyecto de Agua y Saneamiento Rural (PRASNICA) impulsado por el GRUN se elaboró un marco de políticas para trabajar con Pueblos Indígenas. De estas políticas se desprenden procedimientos culturalmente adecuados que parten del diálogo con autoridades indígenas, toman en cuenta propuestas de proyectos de comunidades indígenas e incluyen la participación de comunitarios/as indígenas en la selección de opciones. También de esas políticas se desprenden acciones que promueven la participación de las familias indígenas, especialmente de mujeres, en las capacitaciones y asistencia técnica en los diferentes componentes, participación de mujeres en puestos de mayor responsabilidad, y la comprensión de las familias indígenas de las opciones y oportunidades que el proyecto facilita.

36. *Reducción de barreras de acceso a las familias rurales: un objetivo de largo plazo.* A lo largo de los 35 años de trabajo en Nicaragua, los proyectos FIDA han tenido como objetivo reducir las barreras de acceso a los mercados de pequeños productores. En un principio se trabajó en las barreras que impedían el acceso a la tecnología agropecuaria, la cual se considera clave para la producción de alimentos y de ingresos. Luego a medida que el país avanza en su transición económica se abrieron oportunidades para fortalecer no solo el área agropecuaria, sino que además los ingresos de sus fuentes no agropecuarias, a través de la formación para el empleo y la generación de iniciativas de negocios. Sin embargo, luego se consideró la necesidad de focalizar esfuerzos con las cooperativas y asociaciones consolidadas, que pueden ser una plataforma clave de inclusión de los grupos vulnerables en las dinámicas económicas de los territorios y a las cadenas de valor dinámicas en el país.

37. *Las organizaciones de productores.* La promoción de la organización ha sido una constante en la promoción del desarrollo de los proyectos FIDA. Inicialmente la asociatividad fue un medio para ampliar la cobertura de los programas, luego la organización permitió establecer mecanismos de comercialización y con ello de integración horizontal para acceder a mercados. En una segunda fase, la consolidación de las organizaciones está permitiendo la integración vertical (hacia otros eslabones) de los pequeños productores, garantizando desde las organizaciones consolidadas los servicios financieros y no financieros para lograr el cambio tecnológico y de calidad necesario para competir en núcleos poblacionales más allá de sus comunidades rurales.

38. *La producción de alimentos.* Uno de los elementos en que según los PCRVS se ha logrado un mayor avance es en la producción de alimentos. Tanto las evaluaciones del FAT como el PRODESEC reportan mayor producción de alimentos e incrementos significativos en el valor de producción agrícola. PROCAVAL ha hecho innovaciones en la producción de riego, como una opción importante ante la variabilidad climática del país. NICARIBE tiene un importante peso en la producción de granos, plátano y raíces y tubérculos, siendo estos últimos elementos esenciales en la dieta de las comunidades indígenas de la región Caribe del país.

39. *Las alternativas de promoción del desarrollo y su incidencia en las políticas públicas.* Las alternativas de intervención para la promoción del desarrollo propuesta por el FIDA, han tenido la oportunidad de convertirse en modelos para políticas públicas nacionales. Entre los casos más relevantes está la ampliación del Fondo de Asistencia técnica, con su metodología a la región de Occidente, la formación de una red de promotores rurales entrenados, la ampliación de PROCAVAL de tres a 12 departamentos. NICADAPTA tiene la potencialidad de convertirse en un programa



replicable para promover alternativas de adaptación al cambio climático y NICARIBE en un referente para la integración económica y la reducción de los niveles de inequidad en la Costa Caribe del País.

## **F. Fondos de Inversión. Experiencias y Aprendizajes**

40. Como mecanismo para invertir los recursos orientados a familias, organizaciones, bienes colectivos y bienes públicos, y en algunos casos para fortalecer capacidades de provisión de servicios desde el sector público, se ha desarrollado la categoría de “Fondos de Inversión” (FI). Esta modalidad se ha utilizado en varios proyectos/programas financiados por el FIDA en el país: el Fondo de Promoción de Empleo y Negocios (FOPEN) en PRODESEC; el Fondo de Inversiones Locales (FIL) en PROCAVAL y NICADAPTA; y el Fondo de Capitalización y Desarrollo Territorial (FOCADET) en NICARIBE. El total Estimado de éstos fondos es de unos USD 53 millones con los que se han financiados unos 527 planes/proyectos sin tener en cuenta los previstos en NICADAPTA. Con éstos planes se han beneficiado unas 57,000 familias y unas 288,000 personas han recibido servicios.

41. Los recursos financieros de los FI tienen carácter no reembolsable y se transfieren directamente a las familias protagonistas a través de Planes de Negocio o Inversión que proponen las organizaciones a las que pertenecen; así como a organizaciones que realizan inversiones en bienes públicos. El mecanismo de funcionamiento se regula o reglamenta en los Manuales Operativos -de los proyectos- que tutelan una modalidad competitiva y de amplio acceso a los fondos a través de promoción y difusión en el área de incidencia de los criterios de elegibilidad. En dichos Manuales, también se establece el procedimiento y se identifican los instrumentos para el diseño de Planes de Negocio y/o Inversión los que para ser elegibles deben reunir estándares técnicos y financieros. Los criterios y estándares, además de reflejar aspectos de sostenibilidad e inclusión, y de alinearse a los objetivos y metas del proyecto, se refieren a temas productivos, agregación de valor, mercado, género, juventud, étnicos, asociatividad, y M&E, entre otros.

42. La gestión de los FI permite legitimar la asignación de recursos, dar seguimiento a los aspectos administrativos y financieros de cada plan, así como monitorear sus avances, logros y resultados a la vez que a través del Sistema de M&E del proyecto, se facilita documentar los efectos e impacto del proyecto en su conjunto.

43. Para la puesta en marcha de los planes seleccionados y aprobados, el organismo responsable de la implementación del proyecto y las organizaciones, suscriben contratos o convenios con fuerza legal en los que se definen las obligaciones y responsabilidades de las partes. La ejecución de los recursos convenidos es acordada mediante normativas que reglamentan los gastos y definen los mecanismos de rendición de cuentas. En algunos casos, y para efectos de potenciar la sostenibilidad de los planes, las partes acuerdan establecer un fondo de capitalización o revolvante (capital semilla) que los protagonistas deben organizar y reglamentar, reglamentación que debe estar a satisfacción del Organismo ejecutor.

44. Esta modalidad de Fondos de Inversión ha mostrado su utilidad para una gestión transparente y ordenada de las inversiones de un proyecto, así como para su seguimiento e identificación de efectos e impactos. Las organizaciones que acceden al Fondo tienen claridad de las “reglas del juego” y desarrollan sus capacidades de administración, adquisiciones y contratación de bienes y servicios, rendición de cuentas y gestión de recursos, a la vez que asumen compromisos en nombre de las familias a las que representan. Mientras las organizaciones asumen estas responsabilidades, las Unidades Gerenciales de los proyectos realizan tareas de acompañamiento y de apoyo técnico con un esquemas de descentralización.

45. Para que la utilización de los Fondos de Inversión por las organizaciones tenga los efectos e impacto previstos en el proyecto, el ente de implementación del mismo tiene el desafío de desarrollar sólidas estrategias de acompañamiento y elaborar mecanismos e instrumentos simples que favorezcan la apropiación para la ejecución y seguimiento de los planes por las organizaciones.

### **Efectos dinámicos y redistributivos de las cooperativas de productores<sup>2</sup>**

#### **Estudio de caso**

---

<sup>2</sup> Este estudio corresponde a una de las actividades de gestión del conocimiento acordados en la reunión de planificación de LAC en abril del 2014. El estudio, comprende casos de Nicaragua y Colombia, se encuentra en la fase de revisión final.

46. A partir de estudios casos basados en los datos contables de las centrales de cooperativas CECOCAFEN y SOPPEXCCA se estimó que estas dos centrales cooperativas, en promedio aportan a sus territorios aproximadamente USD 2.0 millones anualmente. El 47 % de este monto es a través de los salarios que se paga a los trabajadores, lo cual tiene un efecto multiplicador en las dinámicas del sector comercio y servicios. Un 13.7 % son aportes fiscales tanto a nivel central como a las municipalidades del país y un 39.7 % son beneficios que llegan al productor vía premios, certificaciones, apoyo para la educación de sus hijos y/o la salud de las mujeres en la casa.

47. En el caso específico de CECOCAFEN, se estima que los apoyos públicos recibidos en el periodo 2008 – 2014 se estima en USD 2.5 millones, y a partir de ello CECOCAFEN ha generado beneficios netos a los territorios a través de salarios, impuestos y beneficios sociales por un monto estimado de USD 3.38 millones de dólares, lo cual es una rentabilidad equivalente a 137 %. Por cada dólar que se invierten en las cooperativas, estas generan beneficios netos al territorio equivalente a USD 1.37.

48. De esta manera, las cooperativas no solo son una empresa económica en el sector, sino que irradia sus beneficios a los territorios, mejorando el ingreso de sus productores, reduciendo barreras de acceso a mercados y a servicios básicos de educación y salud, jugando un rol de agente del desarrollo.

	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
Aportes Municipales (USD)	74532	127769	138320	144762	129287
Aportes Nacionales (USD)	154741	112737	145685	136515	174581
Aportes Fiscales (USD)	229273	240505	284006	281277	303867
Aportes Salarios (USD)	760082	885888	1043166	902279	1078759
Aportes a Socios (USD)	450501	501233	1018042	845639	855082
Aporte Sociales (USD)	27518	24554	18662	11831	8480
Aportes a Territorios (USD M)	1238101	1411675	2079870	1759748	1942321
Aportes al Desarrollo (USD)	1467375	1652180	2363875	2041025	2246188

## G. Client Survey 2013 – 2015

49. Respuestas al *Client Survey* 2015, proporcionadas por un grupo de personas provenientes del Gobierno, cooperantes y sociedad civil, confirman la evaluación positiva del trabajo del FIDA en Nicaragua lo que también fue observado en el *Client Survey* de 2013. Aunque no hay variaciones significativas con relación al del 2013, la actitud del FIDA es mejor apreciada en temas como “alineamiento con las políticas nacionales” y su participación en “diálogo de políticas”. Hay un pequeño decrecimiento en dos indicadores: “armonización” y “*effective partner*”. Puede asumirse que existe coherencia en la valoración por parte de los informantes dado que los dos indicadores están íntimamente relacionados.

Nicaragua – *Client Survey* 2013-2105

	Nicaragua			LAC	IFAD	Nicaragua 2015 Respect:	
Indicators	2013	2105	% Increase	2105	2105	LAC	IFAD
Country ownership	5.77	5.76	0%	5.25	5.08	10%	13%
Alignment	5.41	5.90	9.1%	5.48	5.27	8%	12%
Harmonization	5.41	5.35	-1.1%	4.96	4.83	8%	11%
<b>IFAD's performance in adhering to the aid effectiveness agenda</b>	<b>5.53</b>	<b>5.68</b>	<b>2.7%</b>	<b>5.25</b>	<b>5.08</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>
Incomes	5.77	5.76	-0.2%	5.19	5.09	11%	13%
Food Security	5.50	5.71	3.8%	5.07	4.99	13%	14%
Empowerment	5.50	5.71	3.8%	5.24	4.97	9%	15%
<b>Contribution to impact on the incomes and food security of rural poor men and women</b>	<b>5.59</b>	<b>5.73</b>	<b>2.5%</b>	<b>5.17</b>	<b>5.02</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>
National policy dialogue	5.14	5.24	2.0%	4.87	4.88	8%	7%
Participation in policy discussion	4.95	5.43	9.6%	4.98	4.81	9%	13%
<b>Engagement in national policy dialogue and participation of civil society</b>	<b>5.05</b>	<b>5.33</b>	<b>5.6%</b>	<b>4.93</b>	<b>4.83</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
Effective Partner	5.50	5.38	-2.2%	5.20	5.01	4%	7%
Environment and Climate Change		5.26		4.63	4.58	14%	15%
<b>Average</b>	<b>5.45</b>	<b>5.56</b>	<b>2.0%</b>	<b>5.09</b>	<b>4.96</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>

50. También es notorio que los valores de Nicaragua en la tabla adjunta están por encima del valor promedio de LAC y del FIDA en todos los indicadores. Entre éstos, el indicador de “medio ambiente y cambio climático” llama la atención ya que, aunque solo recientemente ha sido incorporado en el *Client Survey* se aprecia el trabajo realizado por el FIDA en el país. Esto se ve reforzado debido al más reciente proyecto financiado por el FIDA que es co-financiado por ASAP y que tiene un enfoque de adaptación al cambio climático de pequeños productores de café y cacao.



## Apéndice 4: Enfoque en Seguridad Alimentaria y Nutricional de NICAVIDA

1. **Introducción.** Nicaragua se ha visto afectada en los últimos años por las consecuencias del calentamiento global, manifestándose con mayor impacto en el denominado corredor seco, donde se han venido presentado sequías cíclicas y regímenes de lluvia con características influenciadas por el fenómeno de El Niño. La presencia de periodos prolongados de sequías recurrentes y la alteración de los regímenes de lluvias, han reducido las cosechas de los agricultores, entre 50% y 75% (según estimaciones no oficiales), agudizándose la presión sobre bosques, suelos, aguas, biodiversidad local y afectando la competitividad y productividad de los productores de pequeña escala y, consecuentemente la inseguridad alimentaria crece.

2. Nicaragua, es catalogado como un país potencialmente agrícola (cerca del 21% del total del área nacional tiene vocación agropecuaria), en donde la mayor parte de su economía está basada en la agricultura, la cual participa en un 33% del total del Producto Interno Bruto, la que incide en el desarrollo económico que el país, siendo la producción de granos básicos, la actividad económica y social fundamental para garantizar la seguridad alimentaria y los ingresos de las familias rurales. Más del 79% de la producción nacional de granos básicos, se encuentra en manos de los pequeños y medianos productores, la cual se ve afectada por la baja productividad y sostenibilidad ambiental y social, pues depende del comportamiento del régimen de precipitación, tanto es así que el agua, por si solo es el factor que más limita los rendimientos de la actividad agrícola, ya que un comportamiento deficitario de dicho régimen, provoca lo que comúnmente se conoce como Sequía, principalmente en los municipios de la macro-región del Pacífico.

3. El denominado Corredor Seco abarca aproximadamente el 36% del área total del país, caracterizándose normalmente, por precipitaciones moderadamente bajas (dispersas entre 700 y 800 mm como promedio anual más el aumento de la temperatura en 0,10 grados Celsius) y una larga estación seca de hasta seis meses, limitando al potencial agropecuario y la producción agrícola. La alta vulnerabilidad de la zona seca, también ha estado ligada al uso actual de suelo, el que ha impactado en los medios de vida de la población rural, incidiendo específicamente en la disponibilidad de alimentos que se ha visto disminuida, específicamente entre los pequeños productores y sus familias. Esto, conlleva a niveles de pobreza y desnutrición alarmantes, afectando principalmente a las poblaciones rurales e indígenas. La mayor vulnerabilidad a la sequía la experimentan la agricultura de pequeña escala de subsistencia y las pequeñas comunidades rurales por la reducción en las fuentes de agua, convirtiéndose la sequía, en un fenómeno socioeconómico importante por sus efectos en los medios de vida de estas poblaciones.

4. **Situación alimentaria y nutricional.** En el ámbito nutricional (FAO 2011), Nicaragua ha mostrado una disminución gradual en la prevalencia de desnutrición global y crónica en los últimos treinta años. La reducción de la prevalencia de la desnutrición global entre 1990 y 2009 se dio a un ritmo del 5% promedio anual. Entre 2003 y 2014, ha aumentado de manera constante su disponibilidad agregada de los productos básicos: arroz, maíz, carne de res, pollo y trigo. La producción de cereales ha sido impulsada por los pequeños productores y ha sido particularmente dinámica, en la medida en que las exportaciones de frijoles se clasifican en el 7º lugar entre los productos de exportación de Nicaragua, sin haber afectado la accesibilidad al consumo doméstico, durante los últimos años. Nicaragua también ha logrado aumentar el consumo de cereales vis-a-vis crecimiento de la población, mostrando incluso tendencias al alza en per cápita en el consumo. A pesar de repetidas las crisis del clima durante los últimos años que afectó negativamente a la producción de cereales, Nicaragua no ha solicitado ayuda alimentaria de emergencia desde el 2009, lo que muestra la capacidad de recuperación y la capacidad para lograr la autosuficiencia y los objetivos de seguridad alimentaria.

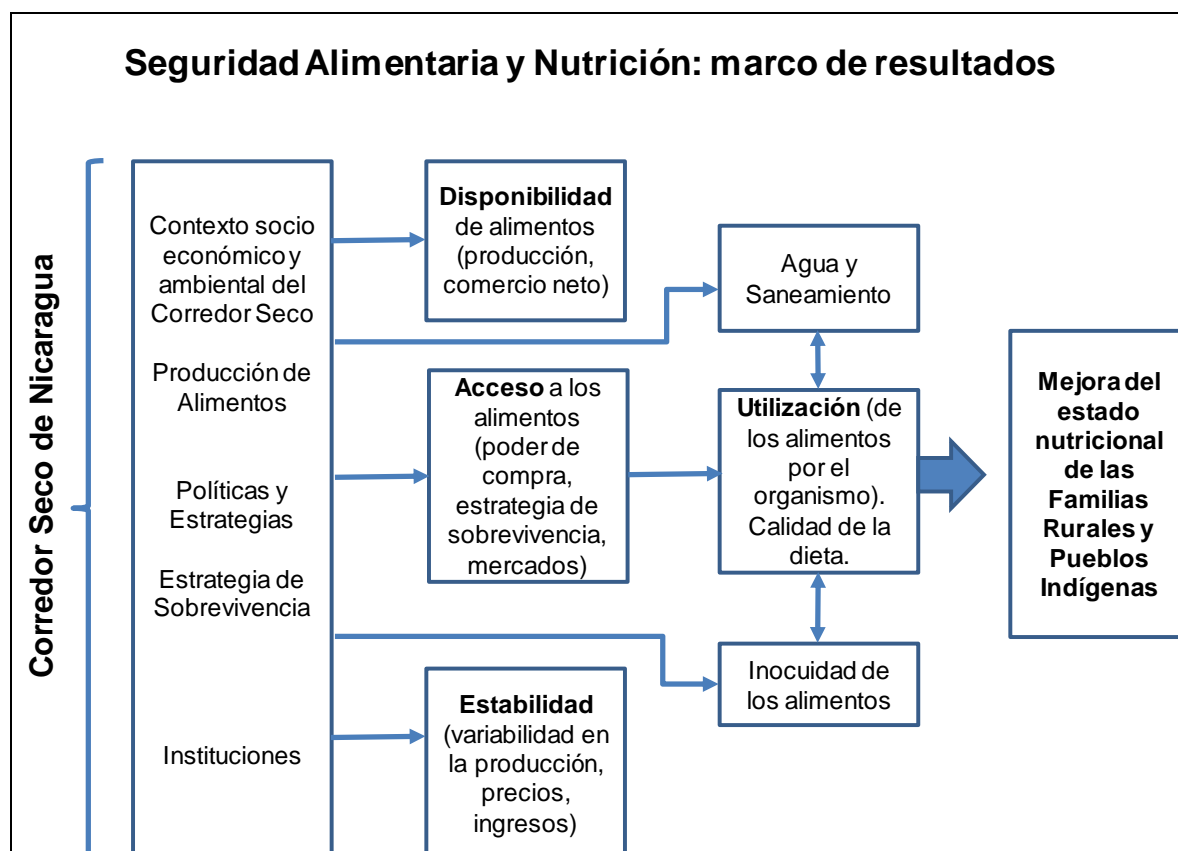
178.

5. No obstante, la disponibilidad y el acceso a la alimentación son condiciones necesarias, pero no suficientes para la seguridad nutricional, alcanzándose esta última, cuando el acceso seguro a los alimentos es, junto un ambiente de buena salud, adecuada a los servicios y a los conocimientos de nutrición. Los niños y las mujeres en edad de reproducción son particularmente vulnerables, demandando altos requerimientos de nutrientes.

6. La subnutrición actual supone afectaciones en el futuro crecimiento económico del país, mediante el aumento de la mortalidad y la susceptibilidad a las enfermedades y por la reducción de la productividad de la fuerza laboral. La resultante en el desarrollo cognitivo de los niños, estará dado por el aumento de la susceptibilidad a las infecciones y a las enfermedades crónicas para los niños, pero también en la edad adulta, así como la disminución de la productividad laboral, socavando el desarrollo del capital humano fundamental para el crecimiento económico futuro.

7. Según datos de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA, 2011-2012), el 17,0% de los niños y niñas menores de cinco años presentan desnutrición crónica, el 21% desnutrición aguda y el 5,0% desnutrición global. Empero, estos resultados muchas veces son superiores a nivel departamental, al compararse con la media nacional, como es el caso de algunos departamentos del Corredor Seco como Madriz (el 29,5% con desnutrición crónica y el 5,6% con desnutrición global), Nueva Segovia (el 27,7% con desnutrición crónica, el 2,1% con desnutrición aguda y el 5,0% con desnutrición global) y Matagalpa (el 21,9% con desnutrición crónica).

8. **Disponibilidad.** La *disponibilidad* de alimentos se refiere a la suficiencia del abasto en cantidad y calidad apropiadas. El *acceso*, por otra parte, denota la capacidad de obtener recursos adecuados, ya sea mediante el aprovechamiento de bienes para la producción, así como derechos para adquirir los alimentos apropiados para una dieta saludable. Una buena *utilización* de los alimentos por el organismo requiere no sólo de una dieta diversa y saludable en alimentos nutritivos e inocuos, sino también de condiciones adecuadas de vida: vivienda, agua potable, saneamiento y cuidados de salud. La *estabilidad* se vincula tanto con la oferta como con el acceso a los alimentos, a lo largo del tiempo; es decir, que los hogares y las familias no carezcan de alimentos por efecto de impactos económicos o de oferta, problemas comerciales o de mercado, fenómenos climatológicos adversos o problemas laborales. El conjunto de estos factores, deben conllevar a la mejora del estado nutricional de las familias rurales y los pueblos indígenas del corredor seco de Nicaragua, siendo uno de los objetivos centrales del proyecto.



Fuente: Adaptación de *Food Security and Vulnerability Information and Mapping Systems*, FAO 2008.

9. **Suficiencia alimentaria.** Los patrones de consumo, determinados por la IV Encuesta de Consumo de Alimentos de Nicaragua en 2004 son energéticamente ricos, pero pobres en proteínas totales, vitaminas y sales minerales. Aunque la dieta es rica en energía, un alto porcentaje de la

población no alcanza sus necesidades energéticas: a escala nacional, existe un déficit de 200 kcal por persona, lo que significa que muchos hogares sufren inseguridad alimentaria. La suficiencia en alimentación depende del tamaño del hogar: en general, los que tienen menos de cinco personas disponen de suficiente energía alimentaria, aunque en ellos un 34 por ciento está en situación deficiente o crítica; sin embargo, un 70 por ciento de los que tienen más de siete personas están en situación crítica o deficiente (déficit de 600 kcal por persona).

10. Hacia fines del año 2015, se realizó un sondeo entre 13 familias localizadas en distintos puntos geográficos del corredor seco, seleccionadas aleatoriamente y considerando sus experiencias de participación en proyectos anteriores, revelando que el nivel de suficiencia energética resultó ser altamente deficitario. De las 13 familias entrevistadas, 9 (69%) mostraron un déficit promedio de 718 kcal, muy por debajo de la cantidad de kilocalorías requeridas (2.455 kcal: requerimiento promedio para el individuo nicaragüense según la Canasta Básica Alimentaria del MAGFOR, 2005; mientras tanto, 4 familias (31%) se encontraron con un promedio de 567 kcal por encima de la norma. Igual situación se presentó en términos de ingesta proteínica (72.6 gramos: requerimiento mínimo para el individuo nicaragüense según CBA MAGFOR, 2005). Estos resultados coinciden con el nivel de desnutrición crónica nacional de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA 2011-2012).

11. Desde la perspectiva del nivel de adecuación por aporte calórico, el 38% de las familias entrevistadas se encuentran debajo del 10%; el 54% de las familias en el rango de 10 al 15% y, 1 familia arriba del 15%, de acuerdo a los parámetros establecidos por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP).

179.

12. Por otro lado, a nivel de país, la canasta básica alimentaria (CBA) constituida por 23 productos (Instituto Nicaragüense de Información y Desarrollo, INIDE, 2015), representa el 67% de la canasta básica total, habiendo alcanzado en 2015, un costo promedio de NIO 8,213 (equivalente a USD 301); sin embargo, el salario mínimo para el sector agropecuario (el más bajo) es de NIO 3,187 y para el sector construcción, financiero y seguros (el más alto) es de NIO 7,133 (Ministerio del Trabajo, MITRAB, 27 de febrero de 2015), por lo que se requieren 2.6 y 1.15 veces respectivamente, para acceder a dicha canasta alimentaria.

13. Las remesas familiares son un factor a tomar en cuenta en la formación de recursos para acceder a los alimentos disponibles en los mercados, las cuales forman parte de las estrategias de sobrevivencia que emplean las familias nicaragüenses en general y las rurales, en particular. Según el Banco Central de Nicaragua, en 2015, el total de remesas ascendió a USD 1,193.4 millones (el 49% del total de las exportaciones, sin incluir zona franca), representando un crecimiento de 5.1% con respecto a 2014. El flujo de remesas ingresado al país tuvo como principal emisor la economía estadounidense (55.8%), seguido por Costa Rica (21.7%), España (7.5%) y Panamá (4.5%). Las remesas provenientes de Estados Unidos totalizaron USD 666.5 millones, las enviadas de Costa Rica USD 259.4 millones y los de España alcanzaron USD 90.1 millones. El monto promedio de envío fue USD 210.5. Por departamentos, más del 70% del total de remesas recibidas en 2015, se concentró en 5 departamentos, Managua (37.6%), Chinandega (10.4%), León (8.9%), Estelí (7.7%) y Matagalpa (6.6%), todos situados en el corredor seco.

14. **Oferta.** Hasta ahora el crecimiento de la producción agrícola relativamente estable, ha sido suficiente para responder a la mayor demanda efectiva de alimentos de la población que se multiplica con una tasa de crecimiento del 1.22% anual y con ingresos monetarios aceptables. Sin embargo, la sequía moderada recurrente durante dos años consecutivos ha generado factores de riesgo a considerar, de cara al futuro, vista la degradación ambiental y la escasez de agua que están provocando cambios importantes en los ciclos de producción, lo que limitaría la capacidad de mantener el ritmo de respuesta a la demanda.

#### Producción y Consumo Aparente de Granos Básicos

Cultivo	Producción 2012-2013 (Miles de quintales)	Consumo per cápita (libras)	Producción 2013-2014 (Miles de quintales)	Consumo per cápita (libras)	Producción 2014-2015 (Miles de quintales) /p	Consumo per cápita (libras)
Arroz oro	5.591,6	117,9	5.804,9	117,6	5.860,0	112,1
Frijol rojo	5.306,0	104,7	5.690,5	105,4	4.000,0	72,6
Maíz blanco	10.241,3	183,0	11.002,7	182,9	7.552,0	170,7

Fuente: a partir de datos de MAGFOR, CETREX, DGA, BCN. /p: datos preliminares.

15. Como podrá observarse, entre el ciclo 2012-2013 y 2014-2015 hay un descenso significativo en la producción y consumo de los granos básicos de la dieta alimentaria nicaragüense, ocasionado precisamente por las escasas precipitaciones durante los periodos de siembra. En el caso del arroz, aunque buena parte se cultiva con riego, la producción de secano a cargo de la pequeña producción se ha visto afectada. Las importaciones se han venido reduciendo en los últimos años, desde el 30% en 2006 hasta al 18% en el 2015, con relación al consumo nacional. El frijol rojo, igualmente ha resentido los efectos de la sequía, el que ha estado limitado a la cosecha del sub-ciclo de apante que no se da en el corredor seco. La consecuencia inmediata ha sido el alza de su precio y la reducción de las exportaciones en un 26%, generalmente del 14 al 16% de la producción nacional. El maíz blanco ha tenido los efectos de la disminución de la producción y aunque en años anteriores ha presentado precios deprimidos, durante los años 2013-2015 ha sufrido alzas que ha incidido en la dieta diaria de las familias nicaragüenses.

#### Producción Pecuaria

Producto	Unidad de Medida	2012	2013	2014
Leche	Millones de galones	216,20	224,80	129,82
Huevos	Millones de docenas	49,40	54,20	45,44
Carne de pollo	Miles de libras	60,50	62,05	61,75
Carne de cerdo	Miles de libras	189,60	199,80	N/D
Carne de res	Miles de libras	860,30	757,90	775,00

Fuente: MAGFOR

16. El comportamiento de la producción pecuaria ha sido incremental durante 2012 y 2013, pero a partir del 2014 empieza a descender, con excepción de la carne de res que muestra altibajos, evidenciándose los efectos de la sequía en el corredor seco, pues buena parte de este territorio contribuye activamente en el producto interno bruto agropecuario. Por otro lado, cabe destacar el incremento gradual y sostenido de la producción de hortalizas y vegetales: papa, pepino, repollo, tomate, chiltoma, chile, cebolla blanca, cebolla roja, cebolla amarilla, pipián, ayote, zanahoria, yuca, malanga y quequisque, los cuales son comercializados en los supermercados y mercados populares de las principales ciudades del corredor seco de Nicaragua, mostrándose una diversidad dietaria, la que precisa promover un mayor consumo entre las familias nicaragüenses. Vale decir que la mayoría de las variedades importantes de alimentos se consumen en su estado natural. Prácticamente, muy pocos (los pecuarios) pasan por distintas formas de procesamiento, que en algunos casos son mínimas: clasificación, lavado, secado, empaque, envasado, transporte, hasta su transformación industrial.

17. **Barreras.** Entre las *barreras* prevalecientes para la adopción de una seguridad nutricional efectiva, se encuentran la falta de información sobre la importancia de una alimentación sana, que ayuden a modificar los arraigados hábitos alimenticios de los nicaragüenses. Esto se debe a

diferentes factores, tales como: mayor oferta de alimentos menos saludables, además, se preparan con más facilidad y rapidez y tienen buen sabor; escasa información sobre la contaminación proveniente de pesticidas en frutas y verduras; productos lácteos de elevados precios con relación a las bebidas y/o refrescos; los alimentos para infantes tienen casi siempre una consistencia líquida, no semi-sólida; es muy común compartir los alimentos disponibles en el hogar con todos los miembros de la familia, por lo que la nutrición no requiere mucha diferenciación con respecto a la de los niños; en los pueblos indígenas no se acostumbra preparar alimentos para infantes; en términos de gustos y preferencias, los varones prefieren el consumo de granos básicos (energéticos), mientras las mujeres optan más por frutas y verduras.

18. **Oportunidades.** El gobierno de Nicaragua ha emprendido una serie de proyectos y programas en las que se pueden implantar la temática de la seguridad nutricional, para su replicabilidad y difusión en las áreas de intervención del corredor seco. La investigación e innovación en el campo es una de las prioridades del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), razón por la cual ha promovido la instalación de Fincas de Investigación e Innovación Tecnológica (FIIT), donde los productores interesados pueden conocer, innovar y probar nuevas tecnologías y compartirlas con la comunidad. Este medio es un vehículo viable para transmitir los conocimientos de seguridad nutricional, desde los cultivos. El INTA cuenta con 150 FIITs en el corredor seco, además de 117 tecnologías en el campo, entre granos básicos, hortalizas y verduras, y forrajes para ganado bovino, con altos valores nutricionales poco difundidos. El método de disseminación se realiza a través del Programa Nacional de Educación Técnica en el Campo, coordinado por el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y en el que participan las instituciones del Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio (SNPCC).

19. Otro programa del que se pueden extraer importantes lecciones, es el de la implementación por el MEFCCA, del Programa Solidario Patio Saludable. Las acciones para la diversificación de los Patios, contempla el establecimiento de áreas de cultivos en asocio, fertilización orgánica, siembra de abonos verdes, la incorporación de rastrojos mediante la construcción de labranza mínima, uso de rastrojos, aprovechamiento de árboles que ya están sembrados, Manejo Integrado de Plagas (MIP) y la estabulación de especies menores (sobre todo en lo que se refiere a las zonas periurbanas). El programa promueve la reutilización de desechos sólidos y se ha convertido en un gran aliado de los gobiernos municipales en el reciclaje y la limpieza. En el establecimiento de los patios se ha innovado con sistemas artesanales de riego utilizando botellas plásticas de uno, dos y tres litros en dependencia del desarrollo vegetativo de los cultivos, permitiendo así utilizar óptimamente el uso del agua. En los sitios en donde hay escasez de agua se promueve la captación de agua de lluvia a través de tanques u ollas de almacenamiento con capacidad hasta de 10 mil litros. Se promueve también, la realización de ferias gastronómicas a nivel de barrios y el consumo y la diversificación nutricional, incluyendo la forma de preparación y la generación de nuevas recetas alimentarias al alcance de las familias vulnerables. La idea de este programa, consiste en que las familias generen su propia fuente de nutrición, sana y limpia. El método de divulgación y capacitación se realiza por medio de los centros demostrativos denominados Centro de Desarrollo de Capacidades y Adopción Tecnológica.

20. El Proyecto de Apoyo a la Producción de Semillas de Granos Básicos para la Seguridad Alimentaria en Nicaragua (PAPSSAN), ejecutado por el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) y ya concluido, planteó como resultados esperados desarrollar las capacidades organizacionales, gerenciales, productivas, de procesamiento y comercialización de las organizaciones de productores de semilla certificada, rescatar las variedades criollas de granos básicos, con su respectiva caracterización, producción calificada y uso de las mismas, establecer la infraestructura y equipamiento para manejo postcosecha de las semillas producidas, acompañados con el apoyo para el desarrollo de mercados locales y fortalecer el sistema de certificación y gestión institucional de la política de semilla. Apoyó el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, productivas, de postcosecha, comercialización y certificación de organizaciones de productores de semilla certificada y criolla de arroz, frijol, maíz y sorgo. Su legado ha sido el fortalecimiento de capacidades de los Bancos Comunitarios de Semilla.

21. Un proyecto no menos importante que impulsa el MEFCCA es el establecimiento para 2016 de 1.473 manzanas de Marango (*Moringa oleífera*, familia Moringaceae), para lo cual distribuirán 1.6 millones de plantas, cuya promoción de siembra es una oportunidad para obtener un alimento de alto valor nutricional y contribuir a la modificación de los hábitos alimentarios, así como complementar la diversidad dietaria nicaragüense.

El Marango o Moringa (*Moringa oleífera*, familia Moringaceae) es un género de plantas con numerosas especies distribuidas por zonas áridas y semiáridas de Asia central, África y Madagascar; se sabe que fue utilizado por los antiguos griegos, egipcios y romanos. La especie más conocida es *Moringa oleífera*, conocida en Nicaragua como Marango. En América Latina y Centroamérica, el Marango fue introducido en los años 20 del siglo pasado como árbol ornamental y para usarse en sistemas agroforestales, como cerca viva y cortina rompe-vientos.

El Marango en su composición química sobresale el contenido proteínico, las hojas contienen entre 20 y 28% de proteínas en base seca. El producto de la extracción de la proteína de las hojas puede ser usado como concentrado para alimentación humana y/o animal.

El follaje de Marango tiene cualidades nutritivas sobresalientes, consideradas entre las mejores de todos los vegetales perennes, de allí su uso tanto en alimentación humana como en animales; poseen cantidades significativas de calcio, hierro y fósforo, así como vitaminas A y C.

Los árboles de Moringa se han utilizado para combatir la malnutrición, especialmente entre los niños y las madres lactantes, por lo que se ha ganado el calificativo de “alimento natural de los trópicos”. Sus hojas se pueden comer frescas, cocidas o almacenadas secas en forma de harina durante muchos meses sin requerir refrigeración y, al parecer, sin pérdida de valor nutritivo.

Es especialmente prometedor como una fuente de alimento en las zonas secas, debido a que el árbol posee la mayoría de sus hojas completas en la temporada seca, cuando otros alimentos suelen ser escasos y la seguridad alimentaria puede verse amenazada por períodos de sequía; por tanto, puede ser uno de los escasos vegetales disponibles.

Su principal aporte es la cantidad de proteína que posee su follaje que oscila entre 20 y 25%; este contenido proteico es similar al del huevo o el doble que la leche, cuatro veces la cantidad de vitamina A de las zanahorias, cuatro veces la cantidad de calcio de la leche, siete veces la cantidad de vitamina C de las naranjas, tres veces más potasio que los plátanos y bananos, cantidades significativas de hierro, fósforo y otros elementos y, algo muy importante: sus hojas son de sabor agradable y pueden consumirse frescas o preparadas de diferentes maneras; a esto hay que agregar que los frutos verdes, las semillas y las raíces también son comestibles. Es un alimento casi completo.

Todas las partes de la planta son comestibles: los frutos o vainas en estado verde o inmaduros, se consumen cocidos, teniendo un sabor muy similar a los conocidos “frijolitos verdes”; las semillas de las vainas ya maduras, se sumergen en agua hirviendo, con un poco de sal, por algunos minutos, luego se abre la vaina y se extraen las semillas ya listas para comer; las hojas tiernas crudas se pueden consumir en ensaladas teniendo un sabor ligeramente picante muy parecido al del rábano. Las raíces de los árboles muy jóvenes cuando aún están en el vivero, de unos 15 cm de altura, son tuberosas, con una raíz principal muy gruesa, parecida a una zanahoria, con un sabor picante, parecido al del rábano.

Las hojas deshidratadas y molidas, utilizando técnicas para conservar su color verde, tienen una alta demanda en la industria de alimentos para la elaboración de “té de moringa”, de gran demanda entre los consumidores de productos naturales.

La semilla de Marango contiene un 35% de aceite de alta calidad, poco viscoso y dulce, con un 73% de ácido oleico, muy similar al aceite de oliva. No se enrancia y se puede emplear en la cocina o como aderezo para ensaladas. El mismo aceite puede utilizarse en lubricación de mecanismos y en el área de fabricación de jabones, productos de cuidado del cabello y cosmetología.

Es fuente de hormonas promotoras de crecimiento vegetal: el extracto de hojas y tallos jóvenes se utiliza como fuente de hormonas aceleradoras de crecimiento vegetal gracias a su contenido de zeatina, una hormona vegetal del grupo de las citoquininas. Este factor de crecimiento es muy usado en producción de plantas ornamentales y en horticultura.

En el proceso de obtención de aceite, se obtiene un subproducto llamado torta de moringa, el cual es un buen fertilizante rico en nitrógeno, ideal para usarse en cultivos orgánicos.

La harina de sus hojas, en forma de pellets, se usa como componente de raciones en cerdos, aves, conejos y peces.

22. Otras acciones impulsadas por el MEFCCA, están vinculadas al turismo cultural y agroecológico, la artesanía rural, los emprendimientos familiares de los pequeños negocios, la agregación de valor y transformación de la agricultura familiar, el rescate de los saberes tradicionales y los espacios promocionales de la economía familiar a través de ferias locales y nacionales, todas las cuales contribuyen a la obtención de ingresos por las familias rurales y, en consecuencia, constituyen medios para posicionar la temática de la seguridad alimentaria y nutricional.

23. **Factores de riesgo.** Es la ponderación de la probabilidad de un efecto perjudicial para la salud y de la gravedad de ese efecto, como consecuencia de un factor de peligro. Los factores que afectan la seguridad alimentaria y nutricional son, entre otros, los siguientes: (i) la inseguridad alimentaria es agravada por crisis temporales, provocadas mayormente por amenazas climáticas a la producción agropecuaria; (ii) las provisiones alimentarias no tienen suficiente diversidad. Apenas alcanzan para

cubrir los requerimientos de los hogares y no permiten mantener reservas durante el tiempo de crisis; (iii) por lo general, las verduras, frutas y leguminosas resultan ser escasas, que son fuentes de vitaminas, minerales y complementos de proteínas baratos; (iv) también resultan inestables el acceso a grupos de alimentos como verduras y frutas y alimentos de origen animal. Hay que tomar en consideración a todo agente biológico, químico o físico presente en un alimento o toda condición biológica, química o física de un alimento que pueda causar un efecto perjudicial para la salud. Habrá que tener presente e identificar los peligros potenciales que podrían surgir a lo largo de cada una de las etapas de la cadena de producción alimentaria y valorar su riesgo, estableciendo unas medidas preventivas o de control para evitarlos.

24. Otros factores de riesgos vinculados específicamente a la seguridad alimentaria son: (i) contaminación ambiental; (ii) enfermedades generadas por el consumo inadecuado de alimentos; (iii) prácticas inadecuadas de manipulación, conservación y distribución de los alimentos; (iv) prácticas agrícolas inadecuadas (falta de inocuidad de alimentos); (v) consumo inadecuado de frutas y verduras; (vi) consumo excesivo de sal; (vii) consumo excesivo de ácidos grasos saturados; (viii) consumo inadecuado de alimentos ricos en fibras; (ix) consumo excesivo de alcohol; (x) actividad física inadecuada o exceso ponderal de obesidad; (xi) aporte energético excesivo; (xii) aporte inadecuado de calcio; (xiii) aporte inadecuado de vitamina D; (xiv) consumo frecuente de hidratos de carbono fermentables y/o alimentos o bebidas con alto contenido en azúcar; (xv) aporte inadecuado o inexistente de hierro; (xvi) consumo inadecuado de micronutrientes; (xvi) lactancia materna inadecuada; (xvii) presencia de alérgenos en los alimentos, etc.

25. El sondeo realizado en octubre-noviembre de 2015, reflejó la ingesta mayormente en cereales (tortilla de maíz y pastas), leguminosas (frijol rojo) y frutas (refiérase al guineo o plátano solamente); por lo que se ha recomendado una dieta mínima para tiempos críticos.

#### Consumo de Alimentos

Grupo de Alimentos	Consumo en Períodos Críticos	Dieta Mínima Adecuada
Cereales	39%	26%
Leguminosas	29%	9%
Azúcares	0%	8%
Grasas	2%	3%
Lácteos	3%	16%
Carnes y Huevos	9%	9%
Hortalizas y Verduras	4%	17%
Frutas	12%	10%
Otros	2%	2%

26. **Justificación.** La erradicación de la inseguridad alimentaria requiere el diseño de un proyecto y estrategias orientadas a tal fin, en un proceso participativo que considere la multidimensionalidad de la seguridad alimentaria, la pluriactividad de las familias rurales y pueblos indígenas del corredor seco, la institucionalidad que asegure la coordinación y coherencia de las políticas sectoriales. La complejidad - económica, social, política y ambiental - de la seguridad alimentaria y nutricional demanda una participación amplia de los actores y protagonistas, para asegurar una disponibilidad suficiente, estable, inocua y sustentable de alimentos.

27. **Focalización.** El proyecto considerará como protagonistas directos a los hogares de las familias rurales, identificados en 37 municipios de 8 departamentos del corredor seco de Nicaragua, vinculados a las actividades agropecuarias en sus fincas o que obtengan ingresos fuera de ella y, que presentan insuficiencias de seguridad alimentaria y nutricional, principalmente durante los períodos de sequía. También se considerarán a las comunidades de estos hogares rurales, a los pueblos indígenas y organizaciones sociales, a los funcionarios del gobierno de Nicaragua relacionados con la problemática y a las universidades involucradas en el quehacer de la seguridad alimentaria y nutricional.

28. El proyecto privilegiará el rol de las mujeres y de los jóvenes rurales, tanto para la producción alimentaria local como para la integración de una red de promotores y promotoras en seguridad alimentaria y nutricional, con el propósito de replicar e intercambiar conocimientos con sus pares de otras comunidades y territorios, así como también, su participación activa en otras líneas de actuación de la cadena de seguridad alimentaria y nutricional, en sus diferentes niveles. En el Apéndice 2 se presenta la estrategia de género del Proyecto.

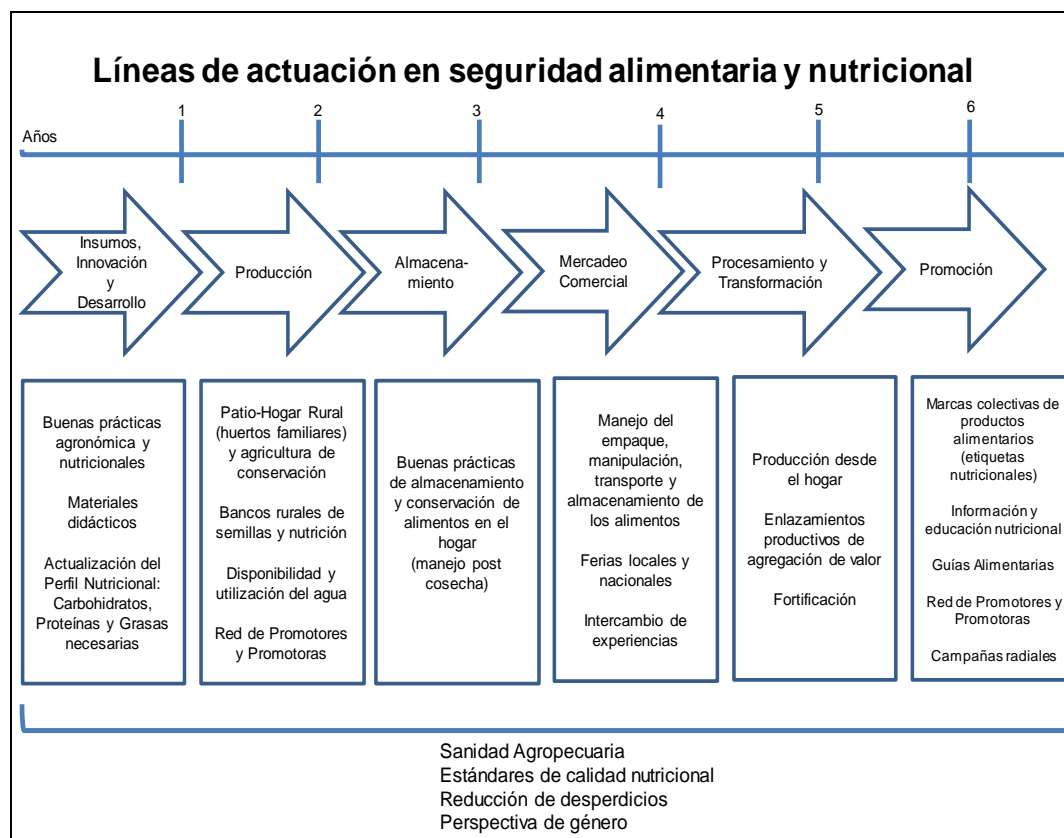
29. Con los **pueblos indígenas** se trabajará alrededor de la adecuación e identidad cultural, tanto de las respuestas cuanto de los mecanismos para implementarlas, tomando en cuenta los aportes de las propias visiones, experiencias, saberes y prácticas:

- i) Reconocer la significación y conexión de la seguridad alimentaria y nutricional al marco holístico de las cosmovisiones y la integralidad de las estrategias de vida de los pueblos indígenas;
- ii) Se deberá impulsar la producción, preservación y fortalecimiento de la agrobiodiversidad propia de los sistemas alimentarios de cada pueblo y los sistemas productivos, incluyendo la dotación de agua y otros servicios básicos de apoyo a la producción;
- iii) Desarrollar la capacitación y asistencia técnica fundadas en el diálogo de saberes; fortalecer el papel de las mujeres a lo largo de todo el ciclo productivo, así como en la reproducción y mejoramiento de los hábitos de consumo y la generación de ingresos alternativos para las familias y las comunidades;
- iv) Contribuir a la protección de la diversidad del acervo agrobiológico de los sistemas alimentarios tradicionales;
- v) Elaborar Guías Alimentarias, en particular, las orientadas a las madres gestantes y los niños y niñas menores de 5 años; y
- vi) Estudiar el impacto del cambio climático en los sistemas agroalimentarios y la autonomía alimentaria de los pueblos indígenas, promoviendo acciones de prevención y adaptación que incluyan la evaluación y adecuación en condiciones de emergencia.

30. Con el propósito de impulsar estas acciones se deberá suscribir un convenio de colaboración entre la Coordinadora de Pueblos Indígenas “Chorotega”, las alcaldías municipales respectivas y el MEFCCA. En el Apéndice 2 de este informe de diseño detallado se presenta la estrategia para los pueblos indígenas del Proyecto.

31. **Implementación.** Las actividades del proyecto en seguridad alimentaria y nutricional estarán centradas en fortalecer las capacidades, en primer lugar, de las familias rurales del corredor seco y, en segundo lugar, a las organizaciones de productores y productoras asociadas y con potencial de crecimiento, con el propósito de mejorar su nivel nutricional y sus condiciones de vida, mediante el conocimiento y práctica que les permita acceder a alimentos nutritivos y al consumo de una dieta de alta calidad que contenga micronutrientes y en cantidad adecuada de acuerdo a las recomendaciones que orientare el Ministerio de Salud (MINSa). Un tercer actor clave en este proceso de implementación, lo constituyen las instituciones públicas relacionadas con el quehacer de la seguridad alimentaria y nutricional, las alcaldías municipales y las universidades.





32. En términos de Insumos, Innovación y Desarrollo, a las buenas prácticas agronómicas se les incorporarán las buenas prácticas nutricionales, las que se transmitirán a través de las Escuelas Técnicas de Campo (coordinadas por INATEC), seleccionándose a los líderes y lideresas de las familias rurales destacadas (incluyendo jóvenes) en los territorios de intervención del proyecto. Para esto, se prepararán materiales didácticos enfocados en la sensibilización sobre la seguridad alimentaria y nutricional; y, en las buenas prácticas demostrativas de la seguridad nutricional propiamente. Estas buenas prácticas se dividirán en cinco módulos, a saber:

- i) Buenas prácticas nutricionales desde la producción agropecuaria;
- ii) Implementación de la producción Patio-Hogar rural, incluyendo la disponibilidad, utilización y tratamiento del agua segura para la familia rural;
- iii) Buenas prácticas de almacenamiento y conservación de los alimentos (manejo post-cosechas);
- iv) Empaque, manipulación, transporte y almacenamiento de los alimentos; y,
- v) Agregación de valor de los alimentos y su consumo.

33. Especialistas en nutrición y dietética del MINSA y de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua deberán contribuir en la confección e impartición de la currícula correspondiente. Se prevén acciones durante los años 2, 3 y 4 del proyecto.

34. Con el fin de conocer el estado de la deficiencia proteico-energética en la población rural del corredor seco de Nicaragua, es indispensable actualizar los parámetros de la misma, puesto que es la forma de detectar la desnutrición más generalizada, casi siempre vinculada con condiciones de pobreza y asociada a carencias de nutrientes específicos, manifestándose con el retraso del desarrollo físico e intelectual de los niños y niñas. Pero, también deberá estudiarse la malnutrición de los adultos, y principalmente de las mujeres rurales, incidiendo en la inseguridad alimentaria y nutricional de esta población. El Ministerio de Salud (MINSA) es un actor clave en este esfuerzo. Durante el primer año del proyecto, a la par de la línea de base, deberá realizarse este análisis.

### **Acciones directas del proyecto y acciones articuladas con otras instituciones.**

35. La producción agropecuaria en Nicaragua, ha contado con acompañamiento técnico desde hace muchos años, con resultados harto conocidos, sin embargo, el tema nutricional de los cultivos ha estado ausente, lo que, aunado a la promoción de la producción agroecológica, hace propicia la oportunidad para inocular e intensificar la inserción de estos contenidos en los planes familiares de finca, mediante el impulso de la metodología Patio-Hogar o huertos familiares en el ámbito rural, en la que se incluya la agricultura de conservación, los bancos de semilla comunitarios y el uso y tratamiento del agua segura para consumo humano (con la asistencia del MINSA y ENACAL, previos convenios con el MEFCCA), lo que constituiría la base de la biodiversidad agrícola y, por consiguiente, la diversidad dietaria. Se incluye un módulo de buenas prácticas en el manejo de animales vivos (bovinos, porcinos, ovinos, avícolas). Los Centros de Desarrollo de Capacidades y Adopción Tecnológica (CDCAT) del MEFCCA, junto con el INTA son la puerta de entrada para estas acciones, generando con ello, una red de promotores y promotoras a lo largo del corredor seco. Las actividades previstas en el numeral 31 se encuentran relacionadas con la producción agropecuaria.

36. El almacenamiento y conservación de los alimentos con todas sus propiedades organolépticas, nutricionales y sanitarias es indispensable para las buenas prácticas de seguridad alimentaria y nutricional, desde la base del hogar rural. El almacenamiento apropiado de los alimentos reduce las posibilidades de contaminación y crecimiento de microorganismos. Estos, se encuentran en todas partes, en el aire, en el suelo y en el agua y pueden ser transmitidos a los alimentos por los animales, los roedores, o los mismos seres humanos. Las actividades previstas en el numeral 31 se encuentran relacionadas.

37. Para el mercadeo comercial de los productos alimentarios, será preciso fortalecer las capacidades en torno al manejo del empaque, manipulación, transporte y almacenamiento de los alimentos, utilizando las ferias locales y nacionales, como el medio para demostrar lo aprendido, durante la fase de capacitación. Aquí, la demostración de una adecuada preparación, cocción y procesamiento de frutas y hortalizas, por ejemplo, en la que se preserven sus valores nutricionales, apoyadas en recetas alimentarias y folletos de información y etiquetas nutricionales, generada por la práctica cotidiana de los y las participantes, será capital como estrategia de venta y educación alimentaria. Se prevé para los años 4 y 5 del proyecto, la implementación de esta actividad. Colateralmente se realizarán 15 giras de buenas prácticas de seguridad alimentaria y nutricional, con el objetivo de intercambiar experiencias y aprendizajes y los saberes tradicionales entre los mismos actores del corredor seco, participantes. Se prevé su implementación durante los años 3, 4 y 5 del proyecto.

38. Con respecto al desarrollo del procesamiento y transformación de los alimentos, se impulsarán la producción industrial artesanal saludable, los enlazamientos productivos de agregación de valor y la promoción de la fortificación industrial de alimentos, siendo éstos, los que han sido modificados en su composición original mediante la adición de nutrientes esenciales a fin de satisfacer las necesidades particulares de la alimentación de determinados grupos de la población. De igual manera, se promoverán también, los alimentos enriquecidos, siendo aquellos a los que se han adicionado nutrientes esenciales con objeto de resolver algunas deficiencias de la alimentación que se traducen en fenómenos de carencia colectiva. Al final de cuentas, se trata de promover la complementariedad, calidad y productividad de la producción alimentaria. Las actividades previstas en el numeral 31 se encuentran relacionadas.

39. Una manera de incentivar y promocionar la seguridad nutricional de la producción alimentaria, será a través del diseño de marcas colectivas de productos alimentarios, asesorando a los protagonistas en la construcción de marcas dentro de un proceso formal investigativo, analítico y estratégico que transmita las cualidades idóneas de un producto determinado. Se prevé el asesoramiento para la construcción de tres (3) marcas colectivas alimentarias, cuyo proceso consta de cinco etapas, a saber: (i) Diagnóstico del mercado, el cual provendrá de los planes de negocios que se elaboren en el marco del proyecto; (ii) el proceso de diseño y creación de marca, atributos, conceptualización y personalidad de la misma; (iii) su posicionamiento o la situación de la marca en la mente de los consumidores; (iv) la creación visual de la marca: nombre, colores, logo, empaque, información nutricional, registro sanitario; y (v) la implementación de la marca a través de una estrategia apropiada de comunicación. El Centro Nacional de Pequeños Negocios del MEFCCA podrá ser la plataforma de asesoramiento técnico, a cargo de especialistas en nutrición y diseño gráfico. Se prevé que esta actividad se desarrolle entre los años 3 y 6 del proyecto.

40. Por otra parte, se propone la realización de campañas de radiodifusión nutricional a través de estaciones de radio locales, con el fin de difundir los mensajes clave del proyecto en términos de seguridad alimentaria y nutrición, entre otras, las Guías Alimentarias que se elaboren. Para tales efectos, se asignará una partida presupuestaria para la renta de espacio radial y la elaboración de guiones. La red de promotores y promotoras podrán actuar como divulgadores de la campaña.

41. En todas estas líneas de actuación se estima que instituciones como el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA), el Ministerio de Salud (MINSa), el Ministerio de Educación (MINED) y el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) juegan un papel de asistencia y respaldo a los objetivos del proyecto, sobre todo cuando de sanidad animal y vegetal, estándares de calidad (normas técnicas, incluyendo el *Codex Alimentarius*), registros sanitarios y reducción de desperdicios, se traten, por lo cual durante la fase de planeación del proyecto deberán aparecer involucradas. Para tales efectos, se suscribirán convenios de colaboración entre el MEFCCA y estas instituciones.

42. El objetivo de las acciones y actividades mencionadas es de alcanzar la totalidad de las 30 mil familias que conforman la meta de este proyecto, con particular atención a las más pobres. De acuerdo a la estrategia y metodología de trabajo propuesta por el presente proyecto, todas estas acciones formarán parte de un diagnóstico rápido de cada familia involucrada que se utilizará como base para la preparación de un sencillo y práctico **“Plan para la Familia”** que incluirá acciones para el mejor uso de los recursos disponibles en la familia (productivos, de ingresos, de educación e información, de seguridad alimentaria y nutricional) preparado por promotores con la participación activa de todos los miembros de la familia. Las acciones que se desprendan de ese Plan para la Familia (que tomará en cuenta la especificidad de cada familia y de cada caso) han sido presupuestadas en el componente 1.

43. Las acciones serán desarrolladas por promotores del proyecto, por especialistas de las instituciones mencionadas anteriormente para los temas especializados y que operarán en el marco de convenios mencionados en los párrafos anteriores, y para las eventuales transferencias se utilizarán los mecanismos existentes y validados del MEFCCA, como son los bonos productivos y alimentarios y el sistema de los otros bonos existentes

### **Bibliografía consultada.**

1. BCN. Informe de Remesas Familiares 2015. Managua, marzo de 2016.
2. Bendaña G., G. Agua, Agricultura y Seguridad Alimentaria en las Zonas Secas de Nicaragua. FAO, ACH, ECHO. Managua, 2012.
3. FAO. Designing nutrition-sensitive agriculture investments. Checklist and guidance for programme formulation. Rome, 2015.
4. Gobierno de Nicaragua. Plan de Buen Gobierno 2016, “Trabajando Juntos como Gran Familia”, Metas y Proyecciones 2016. Managua, 2016.
5. INIDE. Encuesta de Medición de Nivel de Vida (EMNV 2014). La Pobreza en Nicaragua. Managua, 2016.
6. INTA. Guía Metodológica para Implementar el Modelo Productivo Adaptativo para la Seguridad Alimentaria y Nutricional. FAO-PESA; Managua, 2011.
7. Menchú, María Teresa; Méndez, H. Análisis de la Situación Alimentaria en Nicaragua. INCAP-OPS; Ciudad Guatemala, junio de 2011.
8. Oenema, S. La Seguridad Alimentaria en los Hogares. FAO, Santiago de Chile, octubre de 2001.
9. PNUD/HIVOS. Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Guatemala, 2010.
10. WB, IFAD, COSUDE. Agriculture in Nicaragua: Performance, Challenges and Options. Managua, November 2015.

## ANEXO 1

### RDD: Recomendación Dietética Diaria

En el numeral 30, se hizo alusión a la recomendación dietética diaria, la que corresponde a las cantidades de energía y nutrientes que los alimentos deben aportar para satisfacer las necesidades nutricionales de las personas sanas. Los valores de RDD son específicos de acuerdo a la edad, sexo y estado fisiológico de la persona.

La idea del proyecto es motivar a las autoridades nicaragüenses a prestarle atención a este asunto, a partir de las Recomendaciones Dietéticas Diarias que elaborara el INCAP en 2012 y por lo cual le facilitaría a Nicaragua actualizar su Perfil Nutricional y elaborar las Guías Alimentarias correspondientes.

La clave es seleccionar la orientación de los problemas de deficiencias nutricionales, así como también los relativos a la prevención de enfermedades crónicas. Estas pueden ser: (i) adoptar alimentación variada; (ii) promover el aumento en el consumo de vegetales; (iv) promover el aumento en el consumo de frutas; (v) seguir fomentando el consumo de cereales; y (vi) impulsar la combinación de algunos ítems.

Es importante también, tener claras las siguientes definiciones:

**Alimento:** sustancia o producto de carácter natural o artificial apta para el consumo humano. Es cualquier sustancia que aporta la materia y la energía necesarias para realizar nuestras funciones vitales (OMS).

**Nutrientes:** son componentes químicos de los alimentos que se pueden utilizar una vez se han ingerido y absorbido. Comprenden los factores dietéticos de carácter orgánico e inorgánico contenidos en los alimentos y que tienen una función específica en el organismo (OMS).

Existen dos clases de nutrientes mayores (Macronutrientes) y nutrientes menores (Micronutrientes).

**Nutrientes mayores:** son aquellos que el cuerpo necesita en mayores cantidades siendo éstos: carbohidratos, proteínas y grasas.

**Nutrientes menores:** los que el cuerpo necesita en menores cantidades siendo éstos: vitaminas y minerales.

#### 1. NUTRIENTES MAYORES

- A. Carbohidratos:** son los que proporcionan al organismo energía, indispensable para el funcionamiento y de las actividades diarias, como, por ejemplo: caminar, trabajar y estudiar. Los alimentos fuentes de carbohidratos son: granos básicos, cereales, papa, pan, yuca, plátano, azúcar, miel.
- B. Proteínas:** su función principal es la formación de todos los tejidos en el organismo, por ejemplo: músculos, cabello, piel y uñas, entre otros. Además, son necesarios para el crecimiento adecuado. Las proteínas pueden ser de origen:
  - a. Animal:** entre ellas están todo tipo de carne, leche y huevos.
  - b. Vegetal:** frijoles, soya, así como las mezclas de harinas (Incaparina y otras similares).
- C. Grasas:** son una fuente concentrada de energía. Son constituyentes de la pared celular, ayudan a la formación de hormonas y membranas, útiles para la absorción de las vitaminas liposolubles. Las grasas pueden ser de origen:
  - a. Animal** como la manteca de cerdo, crema, mantequilla, etc,

**b. Vegetal:** aceites y margarina.

## 2. NUTRIENTES MENORES

- 1. Vitaminas:** ayudan a regular las diferentes funciones del organismo. El cuerpo humano sólo las necesita en pequeñas cantidades, pero si no se consumen, afectan la salud del individuo. Las vitaminas se encuentran en pequeñas cantidades también, en casi todos los alimentos, principalmente en frutas, verduras y productos de origen animal.
- 2. Minerales:** al igual que las vitaminas, los minerales se necesitan en pequeñas cantidades. Estos forman parte de los tejidos y participan en funciones específicas del organismo. Los minerales también están presentes en pequeñas cantidades en muchos alimentos, especialmente en los de origen animal.

Las siguientes tablas son solo una muestra, de los requerimientos de información que podrán levantarse durante la implementación del proyecto.

**Tabla No. 1**  
**Recomendaciones dietéticas diarias de energía por grupos de edad, según actividad física en el Corredor Seco de Nicaragua**

GRUPO	SEXO	RDD ENERGIA Kcal/d	Actividad Liviana	Actividad Moderada	Actividad Intensa
Pre-escolar 2 – 4,9 años					
Escolar 5 – 11,9 años	Niños Niñas				
Adolescentes 12 – 17,9 años	Varones Mujeres				
Adultos 18 – 59,9 años	Varones Mujeres				
Adulto Mayor 60 y +años	Varones Mujeres				

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

**Tabla No. 2**  
**Recomendaciones dietéticas diarias de vitaminas por grupos de edad, en el Corredor Seco de Nicaragua**

Vitaminas	Infantes 2 a 9,9 años	Varones 10 a 65 y +	Mujeres 10 a 65 y +	Embarazo	Lactancia
Vitamina A µg/día					
Vitamina C mg/día					
Vitamina D µg/día					
Vitamina E mg/día					
Vitamina K µg/día					
Tiamina mg/día					
Riboflavina mg/día					
mg Equivalente de Niacina/día					
Vitamina B-6 mg/día					
Folatos (EFD) µg/día					
Vitamina B-12 mg/día					
Biotina µg/día					
Pantotenato mg/día (IA)					

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

**Tabla No. 3**  
**Recomendaciones dietéticas diarias de minerales por grupos de edad y sexo, en el Corredor Seco de Nicaragua**

<b>Vitaminas</b>	<b>Infantes 2 a 9,9 años</b>	<b>Varones 10 a 65 y +</b>	<b>Mujeres 10 a 65 y +</b>	<b>Embarazo</b>	<b>Lactancia</b>
Calcio (IA) mg/día					
Flúor (IA) mg/día					
Fósforo mg/día					
Hierro mg/día					
Yodo µg/día					
Magnesio mg/día					
Zinc mg/día					
Selenio µg/día					
Cobre µg/día					
Manganeso mg/día					
Cromo µg/día					
Molibdeno µg/día					

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

Será indispensable establecer las metas nutricionales de macronutrientes, a partir de las RDD del INCAP, 2012. Esta recomienda que toda dieta debe contener por lo menos 10% a 20% de proteínas de origen animal, además de mejorar el aporte de aminoácidos esenciales, a fin de aumentar la absorción y biodisponibilidad de vitaminas y minerales. Los carbohidratos deben proveer entre 55% y 70% de energía. El consumo diario de azúcares debe restringirse a menos de 10%, equivalente a 40-55 g diarios en adultos. La dieta debe contener suficiente grasa para hacerla agradable al paladar, aportar ácidos grasos esenciales y ser el vehículo de nutrientes liposolubles, para contribuir a una densidad energética que permita satisfacer las necesidades de energía de todos los miembros de la familia rural.





## ANEXO 2

### INDICADORES DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL A CONSIDERAR EN NICAVIDA

#### Disponibilidad de Alimentos para Consumo Humano

**Concepto.** Existencia de alimentos para consumo humano a nivel de país u hogar en un período de tiempo determinado. A nivel de un país, corresponde a la oferta o suministro anual interno de alimentos para consumo humano. La disponibilidad nacional de alimentos debe ser: (i) Suficiente: en cantidad, calidad e inocuidad de los alimentos básicos<sup>1</sup> necesarios para satisfacer las necesidades la totalidad de la población; (ii) Estable: no debe presentar fluctuaciones de uno o varios alimentos (el país debe tener capacidad para neutralizar las variaciones cíclicas en la producción y en los precios internacionales); (iii) Autónoma: reducir al mínimo la dependencia de la oferta externa.

#### Indicadores de la disponibilidad nacional de alimentos

Nombre del Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Unidad de medida	Criterios	Intervalo de construcción	Niveles de desagregación	Fuente de datos
Nivel de suficiencia global	Suministro de energía (kcal) proveniente de todos los alimentos disponibles en el país, para consumo humano, en un año dado, <i>versus</i> las necesidades promedio de energía de la población <sup>2</sup> .	Kcal diarias disponibles per cápita entre Requerimiento energético promedio por 100.	%	Suficiente: > 110%  Insuficiente: 100 – 110%  Crítica: < 95%	Anual	Nacional	Disponibilidad nacional de alimentos. Población total. Contenido energético de alimentos disponibles. Composición de la población. Requerimientos energéticos.
Suficiencia específica de cada alimento básico	Disponibilidad per cápita de cada alimento básico, en un año determinado, <i>versus</i> la cantidad necesaria estimada para un individuo promedio.	Kg/año disponibles per cápita entre Kg/año necesarios per cápita por alimento.	%	Tendencia	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	Disponibilidad nacional de alimentos. Población total. Necesidades mínimas anuales per cápita, para cada alimento básico.

#### Indicadores de producción nacional

<sup>1</sup> Alimento básico: Se refiere al alimento consumido por el 30% o más de la población y que contribuye con 1% o más de las calorías de la dieta.

<sup>2</sup> Se refiere a un promedio ponderado de los requerimientos de la población, según la composición de la población por edad y sexo.

Nombre del Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Unidad de medida	Criterios	Intervalo de construcción	Niveles de desagregación	Fuente de datos
Índice global de producción de alimentos	Relación entre la producción nacional de alimentos en un año determinado y la producción de un año base en los municipios del corredor seco.	Quintales producidos en el año entre quintales producidos en el año base por 100.	%	Tendencia	Anual	Nacional	Producción nacional en quintales. Producción promedio en el año base en los municipios del corredor seco, en quintales. (MAG, BCN, MEFCCA)
Índice de producción per cápita de alimentos	Relación entre la producción per cápita de alimentos en un año determinado y la producción per cápita en un año base en los municipios del corredor seco.	Quintales/año producidos per cápita entre quintales/año per cápita en un año base.	%	Tendencia	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	Volumen de producción. Población. (MAG, BCN, INIDE, MEFCCA).
Superficie cultivada de granos básicos, por producto.	Área sembrada de cada producto, en un año determinado.	Número de manzanas sembradas.	mz	Tendencia	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	Manzanas sembradas. (MAG, BCN, MEFCCA).
Rendimiento de la producción de granos básicos.	Volumen producido por área cultivada, para cada producto.	Quintales producidos por manzanas cultivadas.	qq/mz	Tendencia	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	Volumen de producción. Área cultivada. (MAG, BCN, MEFCCA).
Amenaza de sequía severa.	Municipios del corredor seco con alto porcentaje de superficie amenazada por sequía severa.	% de superficie del corredor seco amenazada por sequía severa.	%	Tendencia	Anual	Municipios del Corredor Seco	Informes meteorológicos (INETER, MAG, MEFCCA).

## Indicadores de Comportamiento Alimentario del Consumidor

**Concepto.** El comportamiento alimentario del consumidor puede definirse como: “El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando adquieren, usan o consumen determinados productos alimenticios” (INCAP, 2002). Aunque en la decisión de usar determinados alimentos el peso de la capacidad económica es determinante, la información que el consumidor tenga sobre los productos afectará en su decisión final.

Nombre del Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Unidad de medida	Criterios	Intervalo de construcción	Niveles de desagregación	Fuente de datos
Patrón de consumo de alimentos	Alimentos consumidos por el 30% o más de la población en una semana.	Población de los municipios del corredor seco que consume cada uno de los rubros alimenticios en una semana entre población total por 1000.	%	Alimentos consumidos por el 30% ó más.	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	ENDESA EMNV Encuestas de Consumo Aparente (MEFCCA) Encuestas de Consumo real (MEFCCA)
Suficiencia del consumo de alimentos	Relación entre la energía (kcal) proporcionada por el total de alimentos consumidos en el hogar y las necesidades energéticas del hogar.	% = kcal totales consumidas (o disponibles) en el hogar entre kcal requeridas* en el hogar por 1000.	%	Suficiente: > 110%  Insuficiente: 100 – 110%  Crítica: < 95%	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	ENDESA EMNV Encuestas de Consumo Aparente (MEFCCA) Encuestas de Consumo real (MEFCCA)
Calidad de la dieta**	Aporte energético (%) proporcionado por los macronutrientes (grasas, proteínas, carbohidratos) contenidos en el total de alimentos consumidos.	% = kcal de las grasas entre kcal totales por 100. % = kcal de las proteínas entre kcal totales por 100.	%	Proteínas 10 – 15%  Grasas 20 – 25 %	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	ENDESA EMNV Encuestas de Consumo Aparente (MEFCCA) Encuestas de Consumo real (MEFCCA)

\*: kcal requeridas: 2.455 kcal es el requerimiento promedio para el individuo nicaragüense según CBA MAGFOR, 2005.

\*\*:: Se entiende “Calidad de la Dieta” a la participación de las proteínas y de las grasas en el contenido total de kilocalorías disponibles en el hogar.

### Condiciones nutricionales de la población

**Concepto.** El estado nutricional de un individuo es la resultante del balance entre ingesta y requerimiento de nutrientes, cualquier factor que altere este equilibrio repercute en el crecimiento, actividad y la salud. La evaluación nutricional debe detectar no sólo la mala nutrición por déficit, sino también el sobrepeso y la obesidad, cuya prevalencia ha aumentado en forma significativa en los últimos años.

Nombre del Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Unidad de medida	Criterios	Intervalo de construcción	Niveles de desagregación	Fuente de datos
Tasa de bajo peso al nacer	Número de niños nacidos con peso inferior a 2.500 gramos por 1.000 nacidos vivos.	Número de niños nacidos vivos con peso menor de 2.500 g entre Total de niños nacidos vivos por 1000.	Tasa por 100	Tendencia	Anual	Nacional Municipios del Corredor Seco	Registros hospitalarios
Prevalencia de bajo peso para la edad, en niños menores de 5 años.	Porcentaje de niños menores de 5 años con peso/edad por debajo de -2SD*.	Número de niños < de 5 años con peso/edad debajo de - 2 SD entre el Total de niños < de 5 años.	%	Prevalencia esperada en poblaciones normales = 2.5%.	Periódico	Nacional Municipios del Corredor Seco	Encuestas. Estudios.
Prevalencia de retardo en talla en niños menores de 5 años.	Porcentaje de niños menores de 5 años con talla/edad por debajo de - 2 SD.	Número de niños de < 5 años con talla/edad debajo de - 2 SD entre total de niños de < 5 años por 100.	%	Prevalencia esperada en poblaciones normales = 2.5%.	Periódico	Nacional Municipios del Corredor Seco	Encuestas. Estudios.
Prevalencia de desnutrición aguda en niños menores de 5 años.	Porcentaje de niños menores de 5 años con peso/talla por debajo de - 2 SD.	Número de niños de < 5 años con peso/talla debajo de - 2 SD entre total de niños de < 5 años por 100.	%	Prevalencia esperada en poblaciones normales = 2.5%.	Periódico	Nacional Municipios del Corredor Seco	Encuestas. Estudios.
Prevalencia de retardo en talla en niños menores de 7 a 9 años.	Porcentaje de niños menores de 7 - 9 años con talla/edad por debajo de - 2 SD.	Número de niños de < 7-9 años con talla/edad debajo de - 2 SD entre total de niños de < 7-9 años por 100.	%	Prevalencia esperada en poblaciones normales = 2.5%.	Periódico	Nacional Municipios del Corredor Seco	Encuestas. Estudios.
Sobrepeso y obesidad en mujeres adultas	Porcentaje de mujeres adultas con índice de masa corporal (IMC) arriba de 25.	Número de mujeres adultas con IMC arriba de 25 entre Total de mujeres adultas por 100.	%	Tendencia	Periódico	Nacional Municipios del Corredor Seco	Encuestas. Estudios.

\*: 2 SD es la desviación típica de edad (longitud/estatura) que establecen los patrones universales de crecimiento infantil. El rango es  $\pm 2$  SD y  $\pm 3$  SD.

## **Apéndice 5: Análisis Social Ambiental y Climático (Resumen); y Plan de Manejo Ambiental y Social**

### **Características y problemas principales del espacio natural.**

1. Para efectos del proyecto se utiliza la delimitación del corredor seco propuesto por el Ministerio de Economía Familiar, la cual está compuesta por un total de 58 municipios. Este corredor, es un territorio extenso que presenta gran variabilidad edafológica y climática y socioeconómica, lo que condiciona diferentes opciones para el impulso del desarrollo de la economía familiar en el medio rural. Dentro de este corredor seco se realizó una priorización de 37 municipios, agrupados en cinco zonas, que constituyen el área de intervención del proyecto.

2. La primera zona se encuentra en el occidente del país y está conformada por doce municipios de la planicie del Pacífico con buenos suelos y condiciones variables de clima. La segunda zona presenta territorios con pendientes pronunciadas y pocas precipitaciones, esta se encuentra en “Las Segovias” al norte del país con trece municipios. La tercera zona, se encuentra en el “corazón de la zona seca” y está conformada por cuatro municipios entre Matagalpa y León, la cuarta zona se encuentra ubicada en la “depresión nicaragüense” en el centro este del país y está conformada por cinco municipios. La última zona está ubicada en el “Pacífico Central” conformada por tres municipios del departamento de Managua.

#### **1.1. Contexto sociocultural**

3. Las familias rurales más empobrecidas se encuentran habitando en las zonas del corredor seco donde existen las mayores limitantes para las actividades productivas agrícolas. Los ecosistemas naturales se encuentran altamente degradados, el acceso al agua y a los alimentos es cada día más difícil y en algunos casos subsisten mediante la depredación de los pocos recursos naturales que aún se encuentran en la zona.

4. La mayor cantidad de población rural se encuentra en la planicie del pacífico de la zona de occidente (León, Chinandega y El Viejo), también en los municipios de Villa Carlos Fonseca y Tipitapa (INIDE, 2007). La misma distribución espacial aplica al total de jóvenes rurales y total de mujeres rurales por municipio. La mayor cantidad de población está ubicada donde se encuentra la mejor dotación de servicios de apoyo a la producción (carreteras, centros de acopio, servicios financieros, plantas procesadoras, etc.) y los servicios básicos de salud, educación, agua potable y energía eléctrica.

5. Luego se encuentra un bloque de municipios, en la zona central del área del proyecto, con población rural que está en un rango entre 15.000 y 30.000 personas (Somotillo, Villanueva, El Sauce, Larreynaga, Telica, La Paz Centro, Ciudad Darío, Teustepe, San Lorenzo y Comalapa).

6. En la zona montañosa de Las Segovias, hay cantidad variable de población, tomando en cuenta el tamaño del municipio, los más densamente poblados son: Yalaguina, Totogalpa, Palacaguina, pueblo Nuevo y San Lucas.

7. En cuanto a los territorios indígenas, es importante reconocer la diversidad y los rasgos distintivos de los pueblos y las comunidades indígenas rurales, y valorar y aprovechar su identidad cultural como un activo y un factor de potencial de desarrollo económico (FIDA, 2012).

8. Siguiendo con los principios de la política de actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas, El FIDA apoyará a los pueblos indígenas para mejorar la capacidad de recuperación de los ecosistemas en los que viven y elaborar medidas de adaptación innovadoras (FIDA, 2012).

9. Los territorios indígenas en la zona central y del Pacífico de Nicaragua (donde está ubicado el corredor seco), se encuentran en zonas que presentan una alta degradación de los ecosistemas naturales.

10. Las mujeres indígenas suelen ser víctimas de tres tipos de discriminación: como mujeres como

miembros de una comunidad indígena y como mujeres dentro de dichas comunidades. Al incorporar la consideración de las cuestiones de género en el proyecto, se harpa especial hincapié en la mejora del bienestar de las mujeres indígenas (FIDA, 2012).

11. La búsqueda de la seguridad alimentaria y nutricional, es parte del objetivo de desarrollo del proyecto, por ende, el conocimiento del estado de la seguridad alimentaria y nutricional en los diferentes territorios donde intervendrá el proyecto, es determinante para la planificación y focalización de las actividades del mismo.

12. En estudio de análisis y cartografía de la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y nutricional en Nicaragua, realizado por (Dumazert P y Castillo M, 2008), se presenta un detalle a nivel municipal del índice de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria y nutricional (ISAN).

13. Los valores más altos del índice se observan a lo largo de la depresión nicaragüense (Villanueva, Achuapa, El Sauce, Santa Rosa del Peñón, El Jicaral, Teustepe, San Lorenzo y Comalapa). También en la zona montañosa central (Santa Lucía, San Jose de los Remates, Terrabona, San Dionisio, San Nicolás, Cinco Pinos, San Francisco del Norte, San Pedro del Norte, Santo Tomas del Norte, San José de Cusmapa, Las Sabanas, San Lucas, Santa María, Yalí, Telpaneca, Pantasma, San Juan de Rio Coco, Quilalí, Totogalpa, Mozonte, Ciudad Antigua, Santa María, Macuelizo, Dipilto, Murra y Wiwilí). Los menores valores del ISAN, se encuentran en la planicie del Pacífico y en algunos municipios de mayor desarrollo productivo y comercial de la zona central (Estelí, Matagalpa, Sébaco, La Trinidad, entre otros).

14. El tema de las migraciones internas en el corredor seco, también está ligado a las características biofísicas y socio productivos del mismo. El motivo principal del movimiento de población se debe a la búsqueda de mejores oportunidades para obtener ingresos (UNFPA, 2004). En la zona del proyecto, 41 de los 58 municipios de la zona seca son expulsores, esto hace suponer que la población de estos municipios tiene que migrar a otros territorios en la búsqueda de obtener los ingresos necesarios para su subsistencia.

15. Los municipios receptores ofrecen oportunidades de trabajo para esta población migrante, muchos encuentran trabajo en las industrias como ingenios, camaroneras, puertos o en zonas altamente productivas que demanda de la mano de obra agrícola y también que están ligados a una mayor actividad comercial.

16. De forma general se observa como los municipios del departamento de Managua son receptores de población. Esto se debe posiblemente a que las actividades comerciales e industriales se desarrollan alrededor de la capital.

17. En la zona sur, se encuentran dos municipios expulsores (Santa Teresa y Belén) y un municipio receptor (Tola), esto se debe a la actividad económica que genera el turismo en este último municipio.

18. En el Apéndice 2, de pobreza, focalización y género, se presenta una descripción detallada de temas relacionados con el abordaje del papel de la mujer, los jóvenes y pueblos indígenas en la gestión de los recursos naturales.

## **1.2. Los recursos naturales**

19. Existe un nivel alto de deterioro y destrucción de los ecosistemas vegetales en la zona seca. En el 2000, apenas, las tierras boscosas, representaban el 6,30% del área total del corredor seco, 5,97% para el 2005 y 5,71% para el 2010. Actualmente, solamente el 5,5% del área del corredor se encuentra con ecosistemas naturales en buen estado de conservación (INETER, 2015).

20. La Tasa Anual de Cambio (TAC) del bosque es muy baja, porque prácticamente queda poca vegetación boscosa en el corredor seco. Entre el año 2000 y el 2005, se perdieron 6.823 ha de tierras forestes y entre el 2005 y el 2010 se pierden 5.590 ha. (Rodríguez, J. 2015).

21. Los suelos no están siendo utilizados de acuerdo a su potencial edafológico climático. La tierra está siendo utilizada con alternativas productivas que no son adecuadas de acuerdo a su potencial de uso,

y que presentan un alto riesgo provocando degradación de los suelos y de los recursos naturales. El 52% de los suelos se encuentran sobre utilizados (INETER, 2015).

22. Las quemadas agrícolas y los incendios forestales, es otro factor que ha provocado la degradación de los recursos naturales. Según el monitoreo satelital que lleva el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) de los puntos de calor en los últimos veinte años, se observa en el occidente del corredor seco, zonas con alta frecuencia de puntos de calor como producto de las quemadas agrícolas. Aquí se encuentran los municipios productores de caña de azúcar: Chinandega, El Viejo, El Realejo, Chichigalpa, Somotillo, Villanueva Quezalguaque y León. En el Pacífico Central, en los municipios situados al este del Lago de Managua, la zona con mayor densidad de puntos de calor, coincide con la zona seca donde predominan las áreas de regeneración natural del bosque (matorrales y vegetación arbustiva).

23. Los suelos del corredor seco de Nicaragua, se encuentran altamente erosionados. Los suelos con erosión severa (181.877,5 ha) y los suelos con erosión extrema (42.598,4 ha), prácticamente no permiten el desarrollo de iniciativas agropecuarias con balances económicos favorables, además que desde el punto de vista biofísico, son suelos no aptos para este tipo de actividad productiva.

24. En vista de las características del corredor seco, la intervención del proyecto a través de los planes de negocios deberán de realizarse en armonía con las potencialidades de los territorios.

### **1.3. Clima.**

25. Centroamérica produce "una muy mínima parte de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, pero ya es una de las regiones más vulnerables al cambio climático". Si no se toman medidas pronto, la región sufrirá sequías y huracanes más intensos. (CEPAL, 2011).

26. Tres países de la región han sido catalogados como los más afectados por riesgo climático en el período de 1992-2011. Honduras, Myanmar y Nicaragua se han identificado como los más afectados por el riesgo climático y República Dominicana termina la lista de los primeros diez en esta clasificación (Harmeling H. y Eckstein D, 2013).

27. Los eventos de El Niño son cada día más frecuentes. Han afectado con sequías al sector agropecuario en seis de los últimos quince años (2002, 2004, 2006, 2009, 2014 y 2015) y eventos Niña que causan inundaciones en cuatro de los últimos quince años (2000, 2001, 2007, 2010). Esto significa que la agricultura de secano en nuestro país es afectada en 2 de cada 3 años por eventos extremos.

28. El cambio climático es un agravante en el corredor seco, ya que se espera un aumento de las temperaturas (que ocasionará que ciertos cultivos ya no sean aptos en algunas zonas) y una disminución de las precipitaciones, lo cual, junto a la poca capacidad de retención de agua por los suelos y la distribución irregular de las mismas, aumentaran la probabilidad de las pérdidas de las cosechas en esta zona y pondrá en estado más crítico la seguridad alimentaria y nutricional de las familias rurales.

29. En estudio realizado por Centro de Investigación en Agricultura Tropical (CIAT, 2015) acerca de la agricultura climáticamente inteligente (Climate-Smart Agriculture in Nicaragua) Se presenta el cambio proyectado en la idoneidad del clima de las zonas de producción para el año 2030, se observan cambios severos de hasta el 40% para el cultivo del frijol rojo en primera y postrera. Esto se debe fundamentalmente al aumento de las temperaturas, ya que el cultivo del frijol sufre de aborto floral a temperaturas que actualmente se presentan por debajo de los 300 metros sobre el nivel del mar. También el cultivo del maíz, es fuertemente afectado, y esto ocurre en la zona de occidente del país, principalmente en el departamento de León.

## **2. Posibles efectos y riesgos sociales, ambientales y relativos al cambio climático del proyecto.**

## **2.1. Posible impacto ambiental**

30. El proyecto tiene la particularidad de que está dirigido a proveer insumos que apoyen al grupo objetivo a enfrentar los desafíos en las dimensiones ambiental, social y climática en los distintos paisajes productivos del corredor seco del país. Por la naturaleza de sus actividades, se espera que se puedan prevenir la ocurrencia de algún impacto ambiental negativo.

- Es posible que se desarrollen pequeños proyectos de riego, drenaje y acopio de agua que impliquen la creación de pequeñas represas que alteren el ambiente natural.
- El fomento de actividades agrícolas fuera del potencial del territorio, podrá ocasionar pérdida de suelos por erosión y pérdida de fertilidad del mismo.
- El desarrollo o impulso de micro empresas familiares de transformación productiva podría traer consecuencias en el manejo de desechos sólidos y líquidos.
- La rehabilitación de caminos podrá tener algunas consecuencias ambientales provocando alteraciones en los ecosistemas. El diseño debe de contemplar medidas y acciones de protección y preservación de la naturaleza, contemplar obras compensatorias de desequilibrios y hacer que esas obras de entorno desde el punto de vista del paisaje y la protección del medio ambiente.

## **2.2. El cambio climático y medidas de adaptación**

31. El cambio climático tendrá una afectación adversa en las condiciones que desde ya, son críticas para la población y la actividad productiva de agricultura de secano en el corredor seco.

32. Según el análisis de riesgo para la producción de granos básicos, realizada en el marco de la formulación del proyecto, bajo el escenario actual se determinó que existe un riesgo de 40% disminución de rendimientos en la mayoría de los municipios del corredor seco. Se espera que para el 2030 en estos mismos municipios, la disminución del rendimiento sea de hasta el 60% por déficit hídrico

33. Durante la ejecución del proyecto hay que diferenciar las intervenciones en función de las características de las zonas del corredor seco. Hay municipios donde ya no es posible seguir fomentando la agricultura de secano como una alternativa económica viable y sostenida. En estos municipios hay que impulsar proyectos de cambios de actividades productivas de secano a otro tipo de actividades que no dependan directamente de la cantidad y distribución de las precipitaciones y de su almacenamiento en el suelo.

34. Los planes de negocio que incluyan el riego, como una alternativa para la producción agropecuaria, deberán de desarrollarse en zonas donde exista disponibilidad suficiente de agua subterránea, cuidando las áreas de recarga hídrica. Otros planes de riegos pensados con la captura del agua superficial, deberán de cuidar de que el caudal sea suficiente para las actividades a desarrollarse.

35. Las acciones de adaptación al cambio climático en el sector de agricultura serán: uso de variedades tolerantes a la sequía y altas temperaturas, modificación de fechas de siembra de acuerdo al comportamiento esperado del tiempo, ordenamiento de la producción agrícola en función de las potencialidades de los territorios, utilización de prácticas de conservación de suelos y aguas.

36. Implementar sistema de alerta temprana con información agroclimática, Capacitación a técnicos del proyecto y familias rurales en temas ambientales y cambio climático, Apoyar la reproducción de semillas de variedades tolerantes a mayores temperaturas y limitaciones de humedad,

37. Capacitación a técnicos del proyecto sobre conservación de suelos y aguas. Descripción general de los suelos del corredor seco de Nicaragua, Capacitación a líderes rurales de los territorios sobre conservación de suelos y agua, Capacitación sobre interpretación de análisis de suelos para técnicos del proyecto, Giras de campo sobre trabajos de conservación de suelos y agua, Talleres a líderes, técnicos y organizaciones sobre transformación productiva, Actualización de los mapas de



suelos de los sitios de acción de las delegaciones.

### 3. Categoría ambiental y social

38. El proyecto debe de considerarse como de **categoría B**. Los impactos ambientales negativos que puedan ocasionar algunas acciones del proyecto son menores que los de la categoría A y pueden ser reversibles, pero además, estos impactos pueden ser minimizados mediante la implementación de un plan de gestión ambiental.

39. En el componente dos (Inversiones familiares, territoriales y empresariales), se fomenta la formulación de planes de negocios de transformación productiva y mejora de infraestructura para las familias beneficiadas. Estas acciones podrían producir algún impacto ambiental negativo, por esta razón deberán de tomarse en cuenta medidas preventivas adecuadas en la formulación de los planes durante la ejecución del proyecto.

40. También podrá incluir algunas pequeñas obras de acopio de agua para el consumo humano y para el riego. Estas acciones podrían producir algún impacto ambiental negativo, por esta razón deberán de tomarse en cuenta medidas preventivas adecuadas en la formulación de los planes durante la ejecución del proyecto.

41. La ejecución del componente de Fortalecimiento de Capacidades, no representa amenaza de impacto ambiental, al contrario, este componente fortalecerá los conocimientos y acceso a información a nivel de las instituciones ejecutoras, organizaciones y familias rurales en temas de cambio climático y manejo ambiental. El contenido este componente, está diseñado para lograr una implementación, de las inversiones familiares, territoriales y empresariales, que logren un mayor impacto en la economía de las familias rurales y su seguridad alimentaria y nutricional, sin detrimento del medio ambiente.

### 4. Categoría de riesgo climático.

42. El proyecto se puede clasificar como de: **"Riesgo Moderado"**. A pesar de que el corredor seco es un territorio de alto riesgo por la ocurrencia de eventos climáticos adversos, el proyecto focalizará sus intervenciones de acuerdo a las potencialidades de cada zona. Se pretende que las acciones del proyecto reduzca la vulnerabilidad ante las amenazas climáticas actuales y futuras.

43. Las inversiones empresariales que involucren la producción agrícola de secano, serán impulsados en las zonas de menor riesgo climático o zona favorecida. Esto reducirá el riesgo de pérdidas de la cosecha por falta de agua, además se utilizarán tecnologías desarrolladas para la zona seca (variedades tolerantes a la sequía y fechas óptimas de siembra) y prácticas de conservación de suelos y aguas, para garantizar la producción de alimentos en esta zona.

44. Las inversiones dirigidas a la producción agrícola bajo riego, tienen bajo riesgo climático, estas pueden ser desarrolladas en la zona favorecida, zona de Vertisoles y en micro ambientes de la zona de subsistencia, siempre y cuando exista disponibilidad de agua para el riego y que no compita con el uso de la misma para el consumo doméstico.

45. Las actividades del componente de fortalecimiento de capacidades no estarán en riesgo por los eventos climáticos. Estas pueden implementarse en todas las zonas del corredor seco (zona favorecida, zona de subsistencia y zona de Vertisoles).

### 5. Plan ambiental.

46. Las acciones que contempla el plan ambiental tienen como base, primero el ordenamiento de las intervenciones en función de las potencialidades del territorio. Es decir, establecer las acciones donde se minimice el riesgo de impacto ambiental. En segundo lugar contempla una serie de acciones que reducen el impacto de la intervención del proyecto en la zona. En la tabla siguiente se resumen las acciones a realizar en dependencia de los posibles efectos ambientales negativos que se esperan con las intervenciones del proyecto.

Posibles efectos ambientales	Acciones a realizar	Indicador y metas
Pérdida de suelos por erosión y pérdida de fertilidad como producto de actividad agrícolas	Promover actividades agrícolas en consonancia con las potencialidades de la zona	Más del 90% de los planes de negocio que integran producción agrícola, se realizan de acuerdo a las potencialidades del territorio.
	Establecimiento de prácticas y obras de conservación de suelos y aguas.	Se establece al menos una práctica de conservación de suelos y aguas en 8.000 ha de suelos
	Capacitar a técnicos del proyecto en ordenamiento territorial y manejo de suelos y aguas	Se capacitan a técnicos extensionistas del Ministerio de Economía Familiar en seis delegaciones departamentales.
Micro empresas familiares de transformación productiva podría traer consecuencias en el manejo de desechos sólidos y líquidos	Considerar el posible impacto ambiental en los planes de negocios e incluir las medidas pertinentes para minimizarlo	100% de los planes de inversión elaborados, toman en cuenta el posible impacto ambiental de la intervención e incluyen presupuesto para las medidas de mitigación.
	Capacitar a técnicos del proyecto en temas de impacto ambiental	Se capacitan a técnicos extensionistas del Ministerio de Economía Familiar en seis delegaciones departamentales
La rehabilitación de caminos podrá tener algunas consecuencias ambientales provocando alteraciones en los ecosistemas.	Implementar la metodología de "Áreas de Sensibilidad Ambiental y Social" (ASAS), para identificar las áreas de intervención en los espacios territoriales en los que el proyecto hará obras de desarrollo ambiental y social.	Se ha implementado al metodología ASAS en el 100% de los proyectos de rehabilitación de caminos rurales.
	Durante la ejecución del proyecto, se llevaran a cabo los estudios de impacto ambiental que demanda la Ley 217 de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	100% de los proyectos de rehabilitación de caminos, disponen de un estudio de impacto ambiental.

## Apéndice 6: Descripción detallada del proyecto

### El Corredor Seco de Nicaragua

1. La zona de intervención del proyecto se concentra en el Corredor Seco de Nicaragua. Para su delimitación se tomó como base el estudio de caracterización del corredor seco centroamericano (FAO, 2012), sobreponiendo los mapas físicos con dos variables claves: i) los índices de pobreza, de inseguridad alimentaria y nutricional (Dumazert, P. y Castillo, M. 2008) y ii) del nivel de riesgo climático para la producción de granos básicos. El Corredor presenta una alta tasa de degradación y destrucción de los ecosistemas vegetales. En el año 2000, las tierras boscosas, representaban el 9.6% del área total del corredor seco, 8.9% para el 2005 y 8.7% para el 2010 (Rodríguez, J. 2015). Para el 2015, el bosque latifoliado denso tiene una extensión de 123,105 ha (2.8% del corredor seco) y se encuentra ubicado mayormente en las laderas del Volcán Cosigüina y el Volcán Maderas, también se encuentran parches de bosque en la cordillera de Dipilto y Jalapa y en la zona montañosa central del departamento de Estelí y representa apenas 0.8% del área del corredor seco (INETER, 2015).

2. En este territorio la sobre utilización de los suelos ocurre principalmente en las áreas con pendientes pronunciadas donde se practican actividades agropecuarias, principalmente en los rubros de granos básicos (frijol y maíz) sin las adecuadas prácticas de conservación de suelos, ocasionando fuertes pérdidas de suelos a causa de la erosión hídrica. De acuerdo al índice de riesgo climático global Nicaragua ocupó el cuarto lugar en 2014 entre los países más afectados por la variabilidad y el cambio climático. La sequía que afectó al país durante 2014, y el 2015 y la alerta que emitiera el mes de agosto de 2015 la Administración Oceánica y Atmosférica de Estados Unidos (NOAA) que elevó a 90 % la probabilidad que en la región se asiente el fenómeno de El Niño, ha movilizado a diferentes sectores políticos, sociales y gremios en la búsqueda de posibles soluciones y ha puesto en la agenda del GRUN la necesidad de impulsar el uso racional de los recursos naturales en el país, pero en especial en el Corredor Seco.

3. **El Marco Estratégico para el Desarrollo del Corredor Seco de Nicaragua (MECS).** En ese contexto el GRUN ha iniciado un proceso de diseño de un marco estratégico en el cual se inserten las intervenciones de promoción al desarrollo en el Corredor seco. Este esfuerzo es facilitado por el Banco Mundial y en él participan 14 instituciones públicas (INETER, INAA, ANA, ENACAL, ENEL, FISE, INAFOR, INTA, MAG, MARENA, MEFCCA, SINAPRED, BCN, MHCP) y en el debate del mismo participan Instituciones Bilaterales y Multilaterales de cooperación y financiamiento del desarrollo (COSUDE, GIZ, PMA, FIDA, BID, BCIE, BM). El MECS se propone contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de la población urbana y rural de las cuencas hidrográficas localizadas en el corredor seco, aumentando la disponibilidad de agua mediante la protección y conservación de los recursos naturales e implementando prácticas y tecnologías productivas resilientes a la variabilidad climática y el cambio climático. Para ello identifica cinco ejes estratégicos:

- i) Gestión del conocimiento climático y gestión del riesgo;
- ii) Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional;
- iii) Gestión de Recursos Hídricos;
- iv) Agua Potable y Saneamiento;
- v) Medioambiente, bosque y diversidad.

4. Cada uno de estos ejes a su vez, cuenta con cinco componentes que son: i) gobernanza y fortalecimiento institucional: en el cual se abordaran las áreas del marco legal y de política, las estructuras institucionales y de coordinación y el desarrollo de capacidades y apoyo local; ii) la mejora de conocimiento con el énfasis de observar (identificar, evaluar y monitorear) para proteger a la población de amenazas ambientales, amenazas climáticas y geológicas y amenazas socio-económicas; iii) medidas para la reducción de riesgos con énfasis en el sector agropecuario, la gestión del agua y del sector forestal; iv) los Instrumentos de Gestión, las mecanismos de financiación; y v) los procesos de identificación y diseño de proyectos de inversión dirigidos al fortalecimiento de infraestructura / provisión de servicios mejorados.

5. Las principales causas de la pobreza, de acuerdo a estudios de diferentes fuentes (entre ellas la FAO) y a los estudios preparatorios del FIDA para el diseño de este proyecto, son identificadas en: i) Producción insuficiente para comercio y consumo (debido a suelos deteriorados, déficit de agua y limitaciones para acceso a información, mercados y fuentes financieras); ii) Alimentos propios y

comprados y agua para uso doméstico en cantidad y calidad insuficiente (Acceso y hábitos de consumo); iii) Bajos ingresos monetarios (generados en la finca, por medio de salarios y de pequeños negocios); iv) Prácticas y conocimientos de producción tradicionales que están perdiendo vigencia por el Cambio Climático.

## Justificación del proyecto

6. **Marco de políticas y Prioridad nacional.** En el marco del MECS, el GRUN, por intermedio del MHCP, ha solicitado la colaboración del FIDA para una iniciativa de desarrollo rural que propicie la inclusión de la Agricultura Familiar y de las familias rurales pobres en los procesos de desarrollo y de adaptación al cambio climático y en la reducción del riesgo, en el Corredor Seco. El FIDA y el GRUN han convenido que los lineamientos de la nueva operación pueda contribuir a la implementación de acciones previstas por el MECS, en particular en el eje estratégicos “Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional”, teniendo en cuenta las vinculaciones con los otros cuatro ejes: i) Gestión del conocimiento climático y gestión del riesgo; ii) Gestión de Recursos Hídricos; iii) Agua Potable y Saneamiento; iv) Medioambiente, bosque y diversidad. El GRUN está avanzado en el diseño de un Marco Estratégico para el Corredor Seco (MECS), (descrito en el la sección anterior de este informe). Existe la oportunidad, bajo la coordinación y la orientación del MHCP, de colaborar con el GRUN, y con otros donantes, como el BM, el BID, DANIDA, COSUDE, la UE, etc.) que están analizando la posibilidad de desarrollar operaciones en el Corredor Seco

7. **La persistencia de la pobreza rural.** El reconocimiento de que, no obstante los importantes logros en la reducción de los índices de pobreza en general, en el medio rural persisten de las condiciones que generan la pobreza rural. En el medio rural los índices de pobreza son del orden del 50 %. El Gobierno de Nicaragua ha definido como prioridad política la reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural. Los resultados de esa política han sido significativos pero aún insuficiente y se mantienen altos niveles de pobreza en la agricultura familiar caracterizada por su dispersión, bajos niveles educativos, escasez de servicios e infraestructura, bajo nivel tecnológico, poca agregación de valor a sus productos, baja atención de asistencia técnica, y con poco acceso a la información sobre oportunidades de mercado. Todos estos factores se reflejan en un muy bajo índice de competitividad. La necesidad de inversiones públicas se ha subrayado en el estudio reciente del Banco Mundial “Agricultura en Nicaragua: desempeño, dualidad y desafíos” (actualmente en etapa de publicación) que señala como, en Nicaragua la inversión de fondos públicos en agricultura es prioritaria se justifica por el elevado impacto social, económico y ambiental que genera y por contribuir a reducir pobreza y generar empleo

8. Según datos de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA, 2011-2012), el 17,0% de los niños y niñas menores de cinco años presentan desnutrición crónica, el 21% desnutrición aguda y el 5,0% desnutrición global. Estos indicadores muchas veces son más elevados a nivel departamental, al compararse con la media nacional, como es el caso de algunos departamentos del Corredor Seco como Madriz (el 29,5% con desnutrición crónica y el 5,6% con desnutrición global), Nueva Segovia (el 27,7% con desnutrición crónica, el 2,1% con desnutrición aguda y el 5,0% con desnutrición global) y Matagalpa (el 21,9% con desnutrición crónica).

9. **La vulnerabilidad ambiental y al cambio climático.** La actividad agropecuaria, en el Corredor Seco (ver mapas en este texto en Apéndice 2) se desarrolla en un contexto de deterioro ambiental, agotamiento de los recursos hídricos y suelos degradados exacerbados por el fenómeno del cambio y la variabilidad climática que afecta la producción y productividad profundizando la pobreza y con efectos negativos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición. Esto pone de relieve la necesidad de propiciar la transformación y diversificación económica y productiva en un contexto de variabilidad y cambio climático cuya manifestación más aguda son las recurrentes sequías que, según las previsiones más acreditadas, probablemente se presentarán con manifestaciones de mayor gravedad en el futuro. El proceso de degradación y pérdida de fertilidad de los suelos ocasionada por la acción del hombre en la explotación de los recursos naturales, sumado a los continuos embates de la sequía, se ha reflejado en escasez e incertidumbre en la producción agropecuaria y en la disponibilidad de agua para uso humano. (MARENA, 2009), especialmente en la zona seca escarpada y con limitaciones de suelo, que representa una amplia porción del Corredor Seco. La previsión, para el corto y mediano plazo, de condiciones más adversas para el desarrollo de la actividad agrícola en el Corredor Seco, relacionadas con el cambio climático. El cambio proyectado en la idoneidad del clima de las zonas de producción para el año 2030, se observan cambios severos con disminución de la producción de hasta el 40% para cultivos tradicionales como frijol y maíz.

(CIAT, 2015). El cambio climático y la variabilidad climática tiene impacto real y concreto sobre las condiciones de vida, la calidad y cantidad de la producción agropecuaria y sobre las opciones y la capacidad adaptativa de los pequeños productores y comunidades, con reducción de los rendimientos y dificultades en las formas tradicionales de producción.

10. **La necesidad crear condiciones para mejorar ingresos y producción (competitividad).** La necesidad de acompañar y apoyar, en conjunto con el GRUN, la estrategia de vida de las familias rurales que buscan una oportunidad para salir de sus condiciones de pobreza y se enfrentan a la incertidumbre ante el efecto del cambio climático, la escasez de oportunidades de trabajo y de generación de ingresos y buscan soluciones para lograr condiciones de vida aceptables con acceso a agua potable, seguridad alimentaria y nutrición e ingreso. El Proyecto puede acompañar las estrategias familiares en las actividades productivas agropecuarias y en la generación de ingresos de diferentes fuentes: de la agricultura y ganadería, de actividades conexas, de salarios a tiempo parcial o completo, de los pequeños negocios, agregación de valor y artesanía, de la migración temporal o definitiva.

11. **La estrategia del FIDA en el país. Consolidación, ampliación y replicación.** Existe la oportunidad para el FIDA de acompañar un proceso relevante de inversión pública en el Corredor Seco de Nicaragua para la agricultura familiar y las familias pobres rurales que han sido el grupo objeto de los proyectos financiados por FIDA, (PRODESEC, FAT, PROCAVAL, NICARIBE, NICADAPTA). El GRUN reconoce la amplia y exitosa experiencia del FIDA en trabajar con la AF, con grupos y con organizaciones formales e informales de las familias pobres rurales y existe la oportunidad de consolidar las acciones de los proyectos anteriores, y las más recientes experiencias en adaptación al cambio climático por intermedio del NICADAPTA. Esta nueva operación responde al marco estratégico del FIDA en NICARAGUA definida en el COSOP (2013-2017) y es alineada a las políticas nacionales. Estratégicamente se articula con el NICADAPTA y NICARIBE. Se ejecutará en el MEFCCA y propiciará alianzas con Instituciones especializadas como MARENA, INTA, INETER e INATEC y con los Municipios. Toma en cuenta las lecciones aprendidas y propone una mayor sinergia y colaboración entre el proyecto, la institucionalidad sectorial especializada y las instituciones locales. El mecanismo de ejecución del proyecto en el ámbito del MEFCCA será relacionado e institucionalizado con las direcciones y áreas del mismo, utilizará instrumentos ya disponibles, como el mecanismo de los bonos y reconoce la importancia y el rol de las Delegaciones en la implementación del Proyecto.

### **Área del Proyecto y grupo objetivo**

12. El Proyecto se ubica en el Corredor Seco del país, que es un macro-territorio que incluye áreas que concentran condiciones de déficit hídrico (de diferente entidad), elevados niveles de pobreza rural, elevada vulnerabilidad a la seguridad alimentaria y desbalances nutricionales y alta vulnerabilidad al cambio climático. El área del proyecto incluye a 58 municipios del corredor seco, (según definición del MEFCCA - ver Mapa 1 y 2 del Apéndice 2). Al año 2015, se estima que en estos 58 Municipios se ubica un total de 181.466 hogares rurales. Se estima que los jóvenes (15 a 29 años) representan el 29,3% de la población y las mujeres rurales alcanzan el 50,3% de la población rural. La mayoría de estos Municipios registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, alta concentración de población rural, alta vulnerabilidad a la seguridad alimentaria y desbalances nutricionales, alta vulnerabilidad al cambio climático y condiciones de déficit hídrico (de diferente entidad) para la producción agropecuaria y el abastecimiento de agua para consumo humano. (ver Mapas de concentración de población rural y mapa de vulnerabilidad e inseguridad alimentaria y riesgo climático apéndice 2)

13. Al interior de esta macro-área, el Proyecto focalizará su atención prioritaria en 37 municipios. Para la identificación y priorización de los 37 Municipios que conforman el área del proyecto se ha aplicado, de común acuerdo entre el GRUN/MEFCCA y el FIDA, el siguiente conjunto de criterios: i) aplicar la política programática del GRUN que articula la inversión de forma equilibrada en los territorios en el marco del MECS; ii) priorizar espacios que concentran altos índices de pobreza y de vulnerabilidad; iii) complementar acciones en territorios con condiciones favorables de recursos naturales con aquellos más desfavorecidos; iv) aplicar una visión territorial y socioeconómica y mantener la integridad territorial de las comunidades indígenas; v) definir un grupo objetivo de Familias Protagonistas que tenga una dimensión compatible con los recursos disponibles y con la eficiencia en la implementación.

14. Los 37 Municipios priorizados son: 1) Departamento de **León**: Santa Rosa del Peñón, Larreynaga; La Paz Centro; León; Nagarote, Telica; Quezalguaque; 2) Departamento de **Chinandega**: Cinco Pinos; San Francisco del Norte; Chichigalpa; Chinandega; El Realejo; El Viejo; Puerto Morazán; Posoltega; 3) Departamento de **Managua**: Tipitapa; Villa Carlos Fonseca; Mateare; El Crucero; 4) Departamento de **Boaco**: San Lorenzo; Teustepe; San José de Los Remates; Santa Lucía; 5) Departamento de **Matagalpa**: Sébaco; San Isidro; 6) Departamento de **Estelí**: Pueblo Nuevo; San Juan de Limay; San Nicolás; 7) Departamento de **Nueva Segovia**: Macuelizo; Mozonte; Ciudad Antigua; Santa María; y 8) Departamento de **Madriz**: San Lucas Somoto; Las Sabanas; Totogalpa; San José de Cusmapa. (ver Mapa....). Estos 37 Municipios definen el área prioritaria del proyecto, quedando abierta la posibilidad de que, en el curso de la implementación, las situaciones de contexto recomienden la incorporación de otros Municipios del Corredor Seco<sup>1</sup>.

15. En la primera etapa de implementación, dentro del conjunto de estos 37 Municipios, el MEFCCA, las Delegaciones Departamentales del MEFFCA y la UGP del proyecto, definirán y acordarán un cronograma operativo de incorporación gradual y progresiva de Municipios a las acciones del proyecto. Los principales criterios que se aplicarán para definir la secuencia de incorporación tomarán en cuenta: i) las condiciones de mayor concentración de pobreza y de presencia de riesgos de seguridad alimentaria y de cambio climático; ii) la oportunidad y posibilidad de dar continuidad y de consolidar acciones previamente emprendidas por el MEFCCA, por ejemplo la consolidación de acciones encaminadas por los anteriores proyectos de FIDA; iii) la posibilidad de desarrollar sinergias con los otros programas y proyectos del MEFCCA y con las acciones de otras instituciones como el MARENA y el INTA; iv) la capacidad operativa, los antecedentes y las lecciones aprendidas por las Delegaciones Departamentales del MEFCCA y la existencia de condiciones favorables para el trabajo con los Municipios; v) la articulación de acciones locales y territoriales dentro del MECS con otros donantes; vi) la capacidad operativa del Proyecto y la eficiencia de la misma evitando excesiva dispersión de esfuerzos y de acciones.

### Contexto y descripción socioeconómica del área del Proyecto

16. En el área de los 37 Municipios, que representa aproximadamente poco más de 12 km<sup>2</sup>, se estima que en el año 2015, existían 122.437<sup>2</sup> hogares rurales y una población rural de 598.567 habitantes. Según la clasificación del Banco Mundial<sup>3</sup>, las unidades de la agricultura familiar son 50.842, de las cuales el 50,4% son clasificadas como unidades de subsistencia, el 38,3% en transición y el 11,3% son unidades con una orientación principal de la producción a los mercados. Estas explotaciones agrícolas, en muchos casos, comparten el territorio con explotaciones de producción ganadera extensiva, o se ubican alrededor de los principales valles irrigados, como el Valle de Sébaco.

17. **Población indígena en el área del Proyecto.** En el área priorizada por NICAVIDA, según datos estimados a partir del Censo 2005, residen 67.249 habitantes, con 12.379 hogares, que se identifican como indígenas, representando el 80% de indígenas en el Corredor Seco y 72% del total de indígenas en el pacífico centro y norte. En esta área de intervención de NICAVIDA, los departamentos con mayor presencia indígena son Madriz con el 36,4% del total de familias indígenas del área del proyecto, León con el 34%, Matagalpa con el 14,6% y Nueva Segovia con el 8,7%.

18. **Pobreza, nutrición y seguridad alimentaria**<sup>4</sup>. Más de 500 mil personas, aproximadamente el 50 % de la población del área del proyecto (INIDE) viven con dos o más necesidades básicas insatisfechas y en el área del proyecto se concentran los mayores casos de inseguridad alimentaria, a nivel nacional. En el Departamento de Madriz, se registra el 29,5% de desnutrición crónica y el 5,6% con desnutrición global y en el Departamento Nueva Segovia el 27,7% de desnutrición crónica y el 5,0% con desnutrición global, Jinotega el 27,5% con desnutrición crónica y el 5,7% con desnutrición global. Entre el ciclo de producción agropecuaria 2012-2013 y 2014-2015 se registró a

---

<sup>1</sup> En total el Corredor Seco cuenta con 58 Municipios. De estos 37 serían atendidos con NICAVIDA, mientras 21 municipios contarían con programas financiados con otras fuentes: 6 Municipios en el Departamento de Carazo y Rivas y 3 Municipios en el Departamento de Estelí y Madriz con el apoyo de COSUDE; 11 Municipios de Matagalpa, Chinandega y Madriz con el apoyo de la cooperación de Canadá; 1 Municipio en Chontales (en el marco de un programa que incluye, además los Departamentos de Zelaya Central y Río San Juan) con el apoyo de la UE.

<sup>2</sup> Lo que equivale a 797 000 habitantes, según cifras proyectadas con base en el VIII Censo de Vivienda y el IV Censo de Población de 2005.

<sup>3</sup> Estudio "Agricultura en Nicaragua: desempeño, dualidad y desafíos" (actualmente en etapa de publicación).

<sup>4</sup> Para mayores detalles ver Apéndice 4 de este informe, Seguridad Alimentaria y Nutricional de NICAVIDA

nivel nacional un descenso significativo en la producción y correspondiente consumo de los granos básicos<sup>5</sup>, ocasionado por las escasas precipitaciones durante los períodos de siembra que han afectado especialmente el área del proyecto (ver Apéndice 4).

19. **Clima y suelo**<sup>6</sup>. En el área del proyecto se pueden reconocer tres Zonas con diferentes niveles de precipitaciones: i) Zona de efecto Severo: Precipitación pluvial baja (800-1,200 mm/año), y presenta normalmente más de 6 meses de temporada seca; ii) Zona de efecto Alto: Precipitación pluvial media (1,200-1,600 mm/año, presenta normalmente de 4-6 meses de temporada seca; iii) Zona de efecto Bajo: Precipitación pluvial alta (1,600-2,000 mm/año), presenta normalmente 4-6 meses de temporada seca. Casi el 30 % de la superficie del Corredor Seco es conformada por pastizales, un 9% cultivos anuales, un 19% de vegetación arbustiva. En esta área se encuentran cuatro de las cinco provincias fisiográficas del país: i) en el occidente del país, la planicie del Pacífico donde se encuentran los mejores suelos; ii) la cadena volcánica del Pacífico que forma parte del sistema nacional de áreas protegidas, iii) la depresión nicaragüense con suelos aptos para agricultura bajo riego y ganadería extensiva y iv) las tierras altas del interior con suelos escarpados con condiciones más limitantes para la producción agropecuaria y pequeños valles con mejores condiciones productivas. La sobre utilización de los suelos se manifiesta principalmente en las áreas de pendientes pronunciadas que representa aproximadamente el 50 % de la superficie del área del proyecto, donde se practican actividades agropecuarias, principalmente en los rubros de granos básicos con frijol y maíz, sin las adecuadas prácticas de conservación de suelos.

20. De acuerdo a los estudios<sup>7</sup> de casos elaborados en la fase previa al diseño de este proyecto, y a la información del MAG y de FAO, en zonas con limitado acceso al agua subterránea, los eventos irregulares de lluvias, y los eventos repetidos en secuencia (sequía en el 2014 y 2015) han causado reducción de los rendimientos en la producción de cultivos en el caso del ajonjolí, maíz, frijol y sorgo, y también en rubros alternativos como la miel. La caída en los volúmenes de producción trae como consecuencia inseguridad alimentaria y caída en los ingresos de los productores y tiene impacto en las condiciones de pobreza. El incremento del riesgo climático se ha reflejado en una extensión generalizada de la temporada sin precipitaciones que en muchos casos ha pasado de los meses 6 meses (Noviembre a Mayo), a una de 9 meses (Noviembre a Agosto). Las proyecciones para los escenarios de precipitación indican, al 2030, una disminución en el rango general, en aproximadamente 100 mm y un aumento sensible de la temperatura. En estudio realizado por Centro de Investigación en Agricultura Tropical (CIAT), 2015 (Climate-Smart Agriculture in Nicaragua) del cambio proyectado en la idoneidad del clima de las zonas de producción para el año 2030, se observan cambios severos de hasta el 40% para el cultivo del frijol rojo, producto tradicional del área del proyecto.

21. Los estudios preparatorios mencionados<sup>8</sup> proporcionan un análisis muy relevante para el Proyecto con mapas que combinan los índices de inseguridad alimentaria con los índices de riesgo climático. Este análisis aplicado a los 37 Municipios del área, de NICAVIDA, arroja como resultado que 17 Municipios se caracterizan por tener mayor inseguridad alimentaria y mayor riesgo climático (respecto al promedio del país); 15 Municipios, menor inseguridad alimentaria y mayor riesgo climático; y 5 Municipios, menor inseguridad alimentaria y menor riesgo climático (Ver Mapas en Apéndice 2).

22. **Producción**. Entre los pequeños productores el cultivo de granos básicos es la principal actividad agrícola, concentrada mayoritariamente en explotaciones agrícolas con superficie menores a las cinco manzanas. La ganadería se limita a unas pocas cabezas por familia. Las producciones tradicionales de la casi totalidad de familias rurales son granos básicos (maíz y frijol) para autoconsumo y en caso de excedente, venta. Solo en las parcelas que disponen de riego se han introducido los cultivos hortícolas (tomate, sandía, etc.). Estas parcelas normalmente se encuentran en los pequeños valles, dependen de la existencia de fuentes de agua superficial, cercanía a los ríos o disponibilidad de agua subterránea.

---

<sup>5</sup> El consumo promedio per cápita en Nicaragua, de arroz es de 112,1 libras, de frijol 72,6 libras y de maíz 170,7 libras.

<sup>6</sup> Ver en apéndice XX: Estudio Análisis Ambiental y Climático del corredor seco de Nicaragua, Estudio Preparatorio del FIDA para el diseño de este proyecto.

<sup>7</sup> Estudios para la Nota Conceptual de este Proyecto. Ver Apéndice 14 de este informe.

<sup>8</sup> Ver SECAP y Estudio Análisis Ambiental y Climático del Corredor Seco de Nicaragua (Apéndice 9 de la Nota Conceptual de NICAVIDA).

23. **Mercados de bienes, mercados laborales y Pequeños Negocios Rurales.** En el área del proyecto se encuentran los principales núcleos urbanos del Pacífico y Centro del País que representan oportunidades de empleo, de demanda de alimentos y fuente de insumos, servicios y bienes de consumo (Estelí, Matagalpa, León, Chinandega, la capital Managua, y Boaco. Sin embargo el acceso a los mercados de bienes agrícolas sigue respondiendo a un esquema de múltiple intermediación, dificultado principalmente por: i) la deficiente infraestructura de caminos secundarios y terciarios y ii) por requerimientos de volumen, calidad, tiempos y consistencia, que no están al alcance de los pequeños productores. Las limitaciones de los pequeños productores para generar ingresos suficientes y estables, incentiva a las familias rurales a diversificar e integrar en sus estrategias de vida, opciones de ingreso no agrícolas. De acuerdo al IV CENAGRO 2011, un 17,5% de los productores participan en los mercados laborales y un 5,7% establece pequeños negocios: la EMNV 2009<sup>9</sup>, indica que los mercados laborales aportan, en promedio, el 36,5% del ingreso promedio rural, mientras la actividad de cuenta propia no agrícola un 15,8%. En el área de NICAVIDA, las actividades económicas rurales no agrícolas generan auto-empleo y generan empleo para otras familias en la comunidad, como han demostrado las experiencias desarrolladas con el PRODESEC-FIDA, y los estudios de casos preparatorios del FIDA para esta operación<sup>10</sup>.

24. **Migración y remesas.** El bajo desempeño de los mercados laborales locales genera un activo flujo de migración tanto interna e internacional. Los datos son escasos, pero algunos estudios permiten aproximarse a las dinámicas de expulsión y recepción de migración por Municipio. En el área del programa, 25 de los 37 municipios<sup>11</sup> son expulsores netos hacia otras áreas del país o al exterior. Aún en presencia de un saldo positivo, también los Municipios receptores registran emigración, en este caso, principalmente dirigida al exterior. Las personas que migran son mayoritariamente jóvenes y aquellas que provienen de hogares con menos recursos. Según el Banco Central de Nicaragua, en 2015, el total de remesas desde el exterior ascendió a USD 1,193 millones. Más del 70% del total de remesas recibidas en 2015, se concentró en 5 departamentos: Managua (37.6%), Chinandega (10.4%), León (8.9%), Estelí (7.7%) y Matagalpa (6.6%).

#### **El Proyecto.**

25. **Grupo objetivo.** El grupo objetivo del Proyecto está conformado por **Familias (Hogares)**, con y sin tierra. Las Familias Rurales pobres, que integran el Grupo Objetivo del Proyecto se caracterizan por ser asimilables a una **«unidad económica y social» (Familias Rurales Pluriactivas)** donde sus miembros desarrollan estrategias combinadas, y pueden tener su actividad prevaleciente en el ámbito de: i) la Producción agropecuaria para autoconsumo y venta; ii) ingresos generados localmente por algún miembro de la familia como asalariado temporal o permanente; iii) generación de ingresos por medio de pequeños negocios; y vi) ingresos generados por remesas obtenidas por migración por algún miembro de la familia temporal o permanente. La caracterización del Grupo objetivo y la focalización se presenta en el Apéndice 2 de este informe. De acuerdo a ese análisis y caracterización, el grupo objetivo estaría conformado por: i) Familias sin tierra, ii) familias con explotaciones de subsistencia; ii) familias con explotaciones en transición; iii) familias con explotaciones comerciales; iv) pueblos Indígenas.

26. **Familias atendida por el Proyecto.** En el área definida por los 37 Municipios el Proyecto pretende alcanzar por lo menos 30 mil familias, con **uno o más de uno de los distintos instrumentos y herramientas** del Proyecto, dependiendo de las condiciones, necesidades y oportunidades de las Familias. TODAS las 30 mil familias contarán con un Plan para la Familia y, de acuerdo a las condiciones, características y oportunidades de cada Familia se espera que:

a) aproximadamente 13.450 Familias, pertenecientes a las categorías de Familias sin tierra y Familias de subsistencias (incluyendo indígenas), se involucren principalmente en actividades de mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional (producción de patio y similares), acceso a agua y mejoramiento de los ingresos por medio de salarios y de micro y pequeños negocios;

b) aproximadamente 14.500 familias caracterizadas como Familias de Subsistencia y en Transición, (incluyendo indígenas) serán involucradas en actividades de mejora de la seguridad alimentaria y

---

<sup>9</sup> INIDE (2011) Encuesta de Hogares sobre Medición del Nivel de Vida 2009. Principales resultados: Pobreza, Consumo e Ingreso.

<sup>10</sup> Ver apéndice 1 y Estudios preparatorios para la Nota Conceptual de este Proyecto.

<sup>11</sup> Ver SECAP



nutricional y agua, de mejora de la producción agropecuaria, pequeños negocios, Planes de Negocios, agregación de valor, acceso a mercados e ingresos no agropecuario;

c) 2 500 familias pertenecientes a las categorías en transición (y una pequeña fracción de las comerciales) serían involucradas en algunas de las acciones anteriormente descritas (según las necesidades) y desarrollarán PN y mejora y diversificación de la producción agropecuaria en escala con principal orientación al mercado.

27. **Estrategia.** La estrategia para el nuevo proyecto descansa en las lecciones aprendidas y en las experiencia acumuladas con operaciones como PRODESEC, FAT, PROCAVAL, y NICADAPTA que han generado experiencias exitosas en el manejo de proyectos en áreas secas, apoyo a la producción y la seguridad alimentaria en áreas sometidas a la variabilidad y al cambio climático (León, Chinandega), creación de condiciones para la transformación productiva de la agricultura familiar, el apoyo a iniciativas negocios con enfoque de género, fortalecer las capacidades de las familias para la mejor utilización de sus recursos humanos, físicos y financieros y la coordinación con agentes e instancias en los territorios.

28. **Enfoque global del Proyecto.** El proyecto desarrollará actividades y acciones tendientes a la mejora de Ingresos agropecuarios y no agropecuarios; adaptación al cambio climático; mejora de la calidad de vida y de la dieta de las Familias Rurales e Indígenas; conservación del ambiente, manejo de suelo, acceso al consumo agua (uso doméstico y para la producción). Los resultados esperados son: i) Seguridad Alimentaria y Nutricional vinculada a producción agropecuaria en finca; ii) Manejo adecuado de suelos y agua y Adaptación al Cambio Climático; iii) generación de ingresos agropecuarios y no agropecuarios; iv) transformación productiva y diversificación con adaptación al cambio climático y al mercado.

29. La estrategia prioriza la incorporación de prácticas agrícolas que atiendan el deterioro de los suelos y la crisis del agua, en finca y en el territorio circunstante a las comunidades, en apoyar iniciativas de pequeños negocios relacionados con la agricultura familiar y de grupos de pobres rurales, la calificación del empleo, mejores condiciones de acceso a mercados y la utilización de enfoques centrados en métodos horizontales y participativos con actividades afirmativas de género y para los Pueblos Indígenas. En lo que se refiere a la producción agropecuaria algunos rubros viables para el proceso de reconversión productiva de las zonas secas puede generar una dinámica económica en los territorios.

30. El Proyecto prevé acciones estratégicas en tres dimensiones: **territoriales, familiares, y empresariales**. Los instrumentos de acción serán: Planes de vida familiares; Planes territoriales; Planes de Negocio (empresariales y pequeños negocios). Estos “planes” son interdependientes y se prepararán de forma participativa, en la secuencia que las condiciones y las prioridades del contexto local lo recomiende, o de manera simultánea.

31. **Estrategia para las Familias sin tierra y Familias de subsistencia.** Estas Familias presentan problemas relacionados a la inseguridad alimentaria y nutricional, la generación de ingresos y a los riesgos de la variabilidad climática. La estrategia priorizará las siguientes acciones: i) para las familias que tienen acceso a tierra, propuesta para el manejo de agua y suelo y mejora de la producción para autoconsumo y el acceso a agua con disminución de los riesgos de seguridad alimentaria, nutricional y climática; ii) para las familias sin tierra la estrategia apuntará esencialmente a buscar la mejora de la nutrición y de la seguridad alimentaria mediante mejores ingresos por mejor acceso a los mercados laborales (capacitación y formación laboral), micro y pequeños negocios. Asimismo se dará prioridad a inversiones para al acceso a agua potable y la disponibilidad de infraestructura territorial y servicios.

32. **Estrategia para las Familias en transición.** Para mejorar sus condiciones de seguridad alimentaria y nutricional y hacer frente a los riesgos de la variabilidad climática (tanto a nivel familiar como territorial), estas Familias deben disponer de capacidades y acompañamiento para la puesta en marcha de medidas que permitan alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional y mejorar los ingresos. La estrategia se centrará en: i) aumentar la resiliencia de los sistemas de cultivos y de agua y suelo mediante técnicas de manejo adecuadas; ii) generar condiciones para la diversificación de cultivos, incluyendo aquellos de mayor capacidad de adaptación en las áreas con alto riesgo por cambios climáticos y disminución de la disponibilidad de agua; iii) apoyo para la generación de recursos no-agropecuarios.

### **Estrategias Diferenciadas para mujeres, jóvenes y Pueblos Indígenas (para mayores detalles ver Apéndice 2 de este informe):**

33. **Para las mujeres rurales adultas y jóvenes.** La estrategia propone mecanismos e herramientas que permitan: i) equilibrar la carga de trabajo del hogar, reduciendo la sobrecarga de la mujer, las jóvenes y las adolescentes mediante la sensibilización de la familia; ii) fortalecer e impulsar la incorporación y participación de las mujeres en las organizaciones rurales productivas; iii) estimular el empoderamiento económico de las mujeres a través del desarrollo de negocios; iv) considerar prioritario el papel de las mujeres en las acciones que apuntan al *mejoramiento de la seguridad alimentaria y de la nutrición*

34. **Para los jóvenes.** Es necesario tomar en cuenta que una importante proporción de la PEA en el área del proyecto tiene menos de 30 años (más del 40 % de la población) y dicha población podría estimarse en aproximadamente 175 mil jóvenes rurales (hombres y mujeres). Pertenecen a cualquiera de las familias de los grupos anteriormente mencionadas, tienen un limitado acceso y control de la tierra y a otros activos productivos y a fuentes laborales locales. La estrategia apuntará a aplicar una discriminación positiva para facilitar la participación de jóvenes ya sea como parte de los grupos o en pequeños negocios y servicios, en la participación de los jóvenes en innovaciones, formación y capacitación, de acuerdo a los Planes para Familias y Planes de Negocio, incluyendo la formación laboral. Estos enfoques estarán incorporados en cada una de las instancias de gestión de las actividades promovidas por el Proyecto, en la planificación, identificación y formulación de Planes, convocatoria y difusión, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, implementación y ejecución de actividades de mejora de la producción e inversión.

35. **Pueblos Indígenas.** La mayor parte de los 12 mil hogares de Pueblos Indígenas del área del Proyecto tienen condiciones asimilables, desde el punto de vista de la generación de ingresos, a la categoría de Familias de subsistencia, descrita anteriormente, y se dedican a la producción de granos básicos. La estrategia para este grupo será similar a la prevista para las Familias de subsistencia. Sin embargo se tendrán en cuenta los siguientes elementos: i) los sistemas de manejo de la tierra comunal de acuerdo a los sistemas tradicionales de las comunidades, ii) Se promoverán acciones de discriminación positiva de forma tal que las comunidades indígenas tengan acceso a los activos y oportunidades para mejorar sus ingresos, y participar en mercados locales/nacionales; iii). Se utilizará un sistema de Promotoría apropiado a las características socio culturales y productivas de las comunidades privilegiando técnicos y promotores pertenecientes a la comunidades; iv) respetando las formas de organización tradicional a nivel territorial, comunal y familiar, y las formas de asociación familiar; v) Formación de directivos y líderes de los Pueblos Indígenas.

### **Operatoria del Proyecto**

36. Para sus operaciones en el terreno, sucesivamente a una labor de priorización y focalización geográfica, NICAVIDA desarrollará un proceso de consulta y de participación ciudadana por medio de los órganos locales, municipales y departamentales. El MEFCCA a través de sus Delegaciones efectuará la divulgación/promoción de las oportunidades del proyecto y establecerá las coordinaciones necesarias con las autoridades Departamentales y Municipales a fin de asegurar coherencia de las propuestas con los planes Departamentales y Municipales. La Delegación del MEFCCA articulará sus actividades con el Sistema Departamental de Producción, Consumo y Comercio (que es la estructura departamental del SNPCC).

37. Para la priorización local se aplicarán los conceptos y las prácticas de focalización previstas por el Proyecto e incluidas en el MOP. La responsabilidad de las actividades a nivel será a cargo de la Delegaciones, con el apoyo y orientación de la UGP/MEFCCA y el Delegado Departamental, convocará a miembros del poder ciudadano del departamento, organizaciones, gremios de productores, líderes religiosos de diferentes denominaciones, alcaldes y secretarios políticos, para la presentación y validación de las primeras acciones del Proyecto. La convocatoria para la conformación de esta Instancia debe ser pública, a través de todos los medios posibles para garantizar que participen todos los sectores interesados.

38. **Alianzas con las Autoridades territoriales y Municipales.** El proyecto realizará inversiones en infraestructura territorial (caminos terciarios, manejo de agua para uso doméstico) que se realizarán replicando el esquema exitoso del PROCAVAL y PRODESEC de alianzas con las Municipalidades, además de beneficiar los productores facilitando el transporte de insumos y de

productos, genera oportunidades los habitantes rurales que serán involucrados en las obras de rehabilitación y mantenimiento y que recibirán salarios por el pago de jornales. Las Municipalidades (o Alcaldías) son instituciones estratégicas para el NICAVIDA y el MEFCCA y el FIDA cuentan con amplia experiencia de colaboración con estas instituciones. En el caso del NICAVIDA los Municipios serán aliados centrales en la preparación de los Planes Territoriales y, replicando las experiencia de PRODESEC y PROCAVAL, serán los ejecutores de las inversiones en infraestructura caminera previstas por los Planes Territoriales.

39. **Otras alianzas y convenios.** El Proyecto prevé acciones y actividades que implican la participación activa de entidades especializadas con las cuales el Proyecto (por intermedio del MEFCCA) desarrollará una estrategia de alianzas que permitan lograr eficiencia y replicar experiencias positivas experimentadas con proyectos anteriores. El diseño de los Planes Territoriales prevé la utilización de la metodología MARENA (metodología ASAS). MARENA dispone de toda la información y de la capacidad para colaborar en este campo y el Proyecto establecerá convenios amplios de colaboración.

40. Para el proyecto serán esenciales las alianzas con entidades especializadas como el INETER, para el sistema de información climática e información; el INTA para el conocimiento técnico, el inventario de tecnologías para cada una de las áreas edafo-climática involucrada, la información sobre suelos, los estudios de detalle sobre los mismos, la disponibilidad de semilla y material vegetativo adaptado a las condiciones del Corredor Seco; para los aspectos de seguridad alimentaria se buscará establecer alianzas con el MAG y otras instituciones y para los temas específicos de nutrición con el MINSA. Con el Instituto Nacional Tecnológico- INATEC, se establecerán convenios para capacitación y formación técnica y laboral. El proyecto, adicionalmente, deberá articular sus actividades con las diferentes direcciones del MEFCCA que tienen injerencia directa en los temas y acciones previstas.

#### **Implementación. Acciones y actividades del Proyecto.**

41. Las primeras acciones, que son directa responsabilidad del Proyecto y que se han presupuestado en el Componente 1, se refieren a la capacitación intensiva de “pre-implementación y de comprensión del proyecto”. Participarán técnicos de la UGP/MEFCCA y de las Delegaciones Departamentales involucradas. Se tratará de una capacitación por módulos y se invitará a participar a funcionarios del MEFCCA y de las otras Instituciones participantes como MARENA, el INTA y los Municipios. Algunos módulos serán dirigidos a todos los funcionarios del proyecto y a los “externos”, y otros módulos solo para los especialistas sectoriales.

42. El MEFCCA y la UGP del proyecto son responsables de conducir y orientar los procesos de focalización, que, a su vez, determinarán la aplicación de los diferentes instrumentos del proyecto, en colaboración con las Delegaciones Departamentales del MEFCCA. Las Delegaciones serán responsables del reconocimiento “de terreno” y de la estrategia de difusión y de llegada del Proyecto a las Familias. Para fines descriptivos y de gestión, este componente puede subdividirse en cinco bloques de actividades interdependientes:

**A) Actividades para seguridad alimentaria y nutrición (SAN).** Este bloque de actividades incluye acciones para la aplicación de la propuesta de mejoramiento de las condiciones de seguridad alimentaria y de nutrición. Un listado no exhaustivo de acciones incluye: actualización del perfil nutricional del área del Proyecto (o de todo el Corredor Seco) y la definición de recomendaciones nutricionales con la colaboración del MINSA y del INCAP; talleres de sensibilización sobre SAN para técnicos del proyecto, talleres de sensibilización sobre SAN para líderes de los territorios, Talleres de sensibilización sobre SAN para líderes de las organizaciones de base. Giras e intercambio sobre buenas prácticas alimentarias y diseño de materiales didácticos sobre SAN, preparación y difusión de guías alimentarias y nutricionales, Guías demostrativas Patio-Hogar Folleto Buenas prácticas post-cosecha Recetarios, Folleto de información y educación nutricional. Se desarrollarán Unidades demostrativas para captación de agua para uso doméstico. El trabajo de sensibilización y educación para la seguridad alimentaria y nutrición, dirigido a las Familias será desarrollado de manera grupal por los promotores o técnicos previamente capacitados.

- B) Actividades para transformación productiva y adaptación productiva al cambio climático.** Son actividades que se vincularán a las actividades descritas en el punto anterior para la Seguridad alimentaria y nutricional, Estas actividades serán incluidas en los Planes para las Familias y en Planes de pequeños negocios de transformación, agregación de valor o comercialización de productos agropecuarios que tienen por objetivo mejorar la disponibilidad de alimentos para la seguridad alimentaria y nutricional y generar ingresos. Las actividades incluyen tareas institucionales a cargo de la UGP/MEFCA o de las otras instituciones aliadas como por ejemplo actualización de los mapas de suelos de los sitios de acción del proyecto, análisis de caracterización de suelos, multiplicación de semilla de variedades adaptadas al cambio climático. De especial relevancia será la difusión y aplicación del inventario de Prácticas y Tecnologías para la adaptación al Cambio Climático disponibles en INTA, el CIAT, el IICA y la FAO y otras fuentes<sup>12</sup>. Las recomendaciones más importantes para la adaptación al cambio climático, se presentan en el estudio SECAP de este informe. Se realizarán talleres sobre transformación productiva y sobre multiplicación de semillas, dirigidos a los técnicos y promotores del proyecto y talleres para los líderes de los territorios; talleres sobre manejo de suelo y agua en finca para técnicos y para líderes. La capacitación sobre estos temas, a nivel de las Familias será responsabilidad de los promotores y técnicos especialistas del proyecto y de las Instituciones aliadas. Las tareas reagrupadas en este *bloque* de actividades del Proyecto incluye la realización de estudios de mercado sobre productos agropecuarios, estudio de mercado para productos artesanales, estudio de mercado para medicinas naturales, análisis de oportunidades para pequeños negocios (y otros estudios similares que resulten de utilidad) y las respectivas acciones de difusión de esta información a nivel de las familias.
- C) Adaptación al riesgo ambiental.** Las acciones reagrupadas en este *bloque* son esencialmente dirigidas a las instituciones que deberán proveer información sobre riesgo ambiental y adaptación al cambio climático a las organizaciones y familias rurales. Incluyen capacitación para Monitoreo Ambiental Talleres sobre monitoreo ambiental para técnicos de gobiernos locales Talleres sobre monitoreo ambiental para líderes de los territorios y organizaciones de base para técnicos, capacitación para Adaptación al Riesgo Ambiental para los diferentes actores involucrados. El Componente incluye recursos para convenios con INETER para equipos y sistemas de información agroclimática y alertas y el Diseño del sistema de información agroclimática y su puesta en funcionamiento.
- D) Género, juventud y pueblos indígenas.** Las actividades reagrupadas en este bloque son concentradas en capacitaciones, giras y talleres formativos para técnicos de diferentes niveles y para las mujeres, los jóvenes y los pueblos indígenas. Estas acciones de capacitación deberán reflejarse en acciones e inversiones contenidas en los Planes para las Familias y en los Planes de negocios y de pequeños negocios. La capacitación incluirá temas de alfabetización y de manejo de cuentas elementares, gestión de micro y de pequeños negocio, manejo de cuentas, etc. Este bloque también incluye todas las actividades de capacitación para técnicos y para las familias en términos de inclusión del enfoque de género, juventud y pueblos indígenas. Incluye capacitación laboral y mecanismos para acceso al mercado laboral.

---

1. <sup>12</sup> El estudio fue realizado en el marco del proyecto “Enfoque Territorial contra el Cambio Climático, Medidas de Adaptación y Reducción de Vulnerabilidades en la Región de Las Segovias-Nicaragua” que ejecuta el PNUD en los departamentos de Madriz, Nueva Segovia y Estelí y financiado por la Agencia Suiza de Cooperación en América Central: <https://www.dfae.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/nicaragua/es/Inventario%20de%20Tecnologias.pdf>.

- E) Formulación de Planes para las Familias, Planes Territoriales y Planes de Negocios (o pequeños negocios).** Los instrumentos centrales de la acción del Proyecto serán: Planes para las Familias; Planes Territoriales; Planes de Negocio (empresariales y pequeños negocios). Estos “planes” son interdependientes y se prepararán de forma participativa, en la secuencia que las condiciones y las prioridades del contexto local lo recomiende, o de manera simultánea.

**Para la preparación de los Planes será esencial la Capacitación de los técnicos.** El Proyecto al inicio de sus actividades, desarrollará un programa de capacitación para todo el personal del Proyecto para el enfoque, objetivos, visión, metodología, estrategia e instrumentos, que deberá incluir los temas y enfoques de inclusión. Dentro del plan global de capacitación para los técnicos, las familias las organizaciones, las Comunidades y las Instituciones una parte relevante de la capacitación se enfocará en los temas que serán utilizados para la definición de los Planes, con especial atención al reconocimiento y análisis: i) del capital humano; ii) de los activos productivos; iii) del capital social y entorno socioeconómico; iv) del acceso a los servicios y a los factores técnicos-productivos; y v) de la disponibilidad de capital físico (tierra, vivienda y hábitat). Respecto a los riesgos y amenazas se tomará en cuenta el análisis : i) la capacidad de respuestas frente a los riesgos climáticos e incidencia y frecuencia de replicación del riesgo; ii) riesgos propios del hogar (permanentes) tales como el nivel de hacinamiento, el grado de dependencia, la proporción de analfabetos en el hogar y la jefatura femenina del hogar; iii) Riesgos del entornos y del manejo del medio ambiente, y iv) riesgos para el acceso a agua potable y acceso a servicios de educación y salud.

## **1. Planes para las familias**

**i) La preparación de estos Planes involucrará a todos las Familias participantes del proyecto.** Tienen por objeto apoyar a las familias en definir una estrategia de utilización de los recursos familiares para la mejora de las condiciones de vida y de ingresos (**bienestar y prosperidad**) el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, incluyendo acceso a agua para uso doméstico y la estrategia de generación de ingresos agropecuarios y no agropecuarios.<sup>13</sup>

180. La preparación de estos Planes será responsabilidad de promotores y técnicos del Proyecto, capacitados para ese fin, por intermedio de un trabajo participativo y grupal con las Familias Protagonistas y sus organizaciones de base. Para eso se utilizarán formas simplificadas de diagnósticos, fichas familiares, fichas de finca, etc. y de elaboración de un plan. Las actividades que se identificarán con esos Planes pueden consistir, indicativamente y a título ejemplificativo, en: apoyo a la planificación y gestión de las diversas actividades productivas de la familia con especial atención a mujeres, jóvenes y pueblos indígenas; propuestas y para la mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de las familias considerando vínculo entre la producción agropecuaria de la finca (huerta, patio, parcela) para el autoconsumo y nutrición, y los ingresos no agropecuarios destinados a consumo alimentario; el acceso a agua en calidad y cantidad suficiente, sensibilización en nutrición y productos locales; asistencia técnica para la incorporación de tecnologías y buenas prácticas de manejo de suelo y agua; semillas y banco de semillas; facilitación para el acceso a microcréditos para el consumo, ahorro, seguros, etc.; capacitación laboral; estrategia de generación de ingresos no agropecuarios, etc.

La metodología grupal de preparación de los Planes Para la Familia, utilizará herramientas participativas que permitan el reconocimiento de la situación de aspectos vinculados

---

<sup>13</sup> Los bienes de la familias que se incrementarán por efecto del proyecto son tanto tangibles como intangibles, por ejemplo: i) para las familias que tienen tierra, el mejoramiento del valor de la tierra que ha sido manejada de manera; ii) equipos , como bombas de agua, adquiridos con el apoyo del proyecto; iii) cabezas de animales bovinos, caprinos, cerdos o de corral; iv) banco de semilla con semilla seleccionada y adaptada; iv) ahorros y aportes a los fondos rotatorios; v) niveles de educación, de capacitación y de conocimientos/oficios alcanzados por los recursos humanos (respuesta a Q2)

directamente con las Familias/comunidad, situación económica y social, aspectos medioambientales, entre otros. Se trata de evaluar los problemas y las oportunidades de solución, que posibiliten el mejoramiento de las condiciones de vida de la población desde la familia, con especial atención a las oportunidades (y limitaciones) de generación de ingresos agropecuarios y no agropecuarios, dentro y fuera de la finca. El trabajo de preparación de los Planes para las familias deberá contemplar: (i) caracterizar las familias y los grupos en términos de sus activos (físicos, humanos, financieros, etc.), sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos; y (ii) promover la discusión de estas cuestiones por parte de las Familias y Grupos y contribuir a que defina su visión de futuro y los desafíos que deben superarse para lograrlo. Este ejercicio se concibe como un medio para promover una discusión participativa sobre los activos que dispone, su visión de futuro, y sus desafíos y oportunidades.

Para preparar los Planes Familiares se utilizarán formularios que se elaborarán para uso del Proyecto y serán ajustados en forma periódica en caso de ser necesario. El Plan Familiar incluirá un trabajo participativo que normalmente tendrá una duración de dos días, de los cuales uno de análisis y uno de elaboración de la "propuesta". Como parte de la metodología de preparación de los Planes se promoverá fuertemente la participación grupal. Se estimulará el diálogo sobre las inequidades de género, abordando temas como los papeles de género en el hogar y desafíos que las mujeres enfrentan. Se utilizará un mecanismo de participación ampliada hacia todos los miembros de los grupos familiares con el objetivo de asegurarse que los Planes Familiares tomen en cuenta los intereses, vínculos y oportunidades de TODOS los miembros de la familia. (por ej. evitar que el incremento de la producción se traduzca en sobrecarga de trabajo para algunos miembros). El responsable del tema de Género en la UGP se ocupará, en cooperación con el Coordinador Técnico del Proyecto, de seleccionar herramientas de metodologías basadas en hogares recomendadas por el FIDA<sup>14</sup> que se adapten mejor al contexto de las zonas rurales del Nicaragua. Estas herramientas serán aplicadas en cooperación con los promotores encargados de facilitar la preparación de los Planes Para las Familias. Las herramientas que se pueden utilizar durante reuniones con todos los miembros de la familia, con el objetivo de obtener: i) mapas de la parcela y de las tareas de cada miembro de la familia; ii) una visión de lo que quieren obtener; y iii) la estrategia para alcanzar dicha visión, incluyendo los vínculos y las oportunidades de cada miembro del hogar, junto con los pasos concretos a realizarse.

**Formato de los Planes para las Familias.** Se trata de Planes muy sencillos, con pocas hojas y atenderán la especificidad y diversidad de cada Familia, a partir de un diagnóstico rápido. El MOP incluirá ejemplos sencillos de formato.

## 2. Planes de Negocios rurales agropecuarios y no agropecuarios

Para la preparación de estos Planes el Proyecto podrá utilizar la experiencia acumulada con los proyectos FIDA (PROCAVAL y NICADAPATA y NICARIBE). La preparación participativa de estos planes contará con el apoyo del proyecto por intermedio de promotores y técnicos que trabajarán con las Familias y organizaciones de base. De acuerdo a la experiencia acumulada el PN consiste en una propuesta para: i) transformar una actividad productiva que ya es realizada; ii) iniciar una nueva actividad productiva que permita incrementar o diversificar la producción e incluir tecnología; iii) agregar valor a la producción; iv) facilitar el acceso a mercados; v) desarrollar pequeños negocios, actividades comerciales, servicios o microempresas (por ej. turismo). Debe tener una orientación comercial, rentable y sostenible. El PN puede ser individual o grupal, con prioridad para esta segunda modalidad. El PN deberá incluir en forma explícita cuales son las acciones y metas en materia de género, así como las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

---

<sup>14</sup> Ver <http://www.ifad.org/knotes/household/index.htm>

Para asegurar la integración de las mujeres, cada PN detallará explícitamente la forma de su integración a los rubros seleccionados, describiendo como se abordarán los desafíos de género relacionados con la actividad productiva que fueron identificados y cuáles serán los roles y responsabilidades de hombres y mujeres. Este “plan de integración” indicará claramente i) desafíos de género que permanecen en la organización después de la implementación del PF, ii) medidas y acciones necesarias para superarlos, iii) recursos y servicios necesarios para implementar estas medidas iv) programación temporal de estas medidas. Además, el PN deberá incluir en forma explícita las medidas para prevenir eventuales efectos negativos sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

El Plan de Negocios tiene como objetivo mejorar los ingresos y la seguridad alimentaria de los protagonistas a través del incremento o diversificación de la producción. El PN puede contener inversiones grupales (por ej. centros de lavado y empaque de hortalizas), inversiones individuales para mejorar la producción (maquinaria, herramientas); capacitaciones y asistencia técnica para mejorar las técnicas de producción, la comercialización y la gestión de la organización. El PN incluye acciones para el fortalecimiento organizativo y de capacidades de gestión. Además, el PN tiene una orientación comercial, la propuesta para los rubros productivos es generar excedentes para su venta, por lo cual también se describen los canales de comercialización. En el caso de rubros de exportación o destinados a la agroindustria, la presentación por la organización de la carta de un comprador (por ej. empresa agroindustrial, agroexportadora, etc.) manifestando su interés en adquirir la producción servirá para priorizar la propuesta de PN y facilitará su acceso al crédito.

Los criterios de elegibilidad de las actividades a ser financiadas por los Planes, incluyen, sin que esta lista sea exhaustiva: i) Actividades e inversiones para tecnología en la producción, multiplicación de material genético de calidad, asistencia técnica, mejora de la calidad por intermedio de inversiones, diversificación; acompañamiento de los planes de Negocios; ii) Acciones para mejorar la adaptación al cambio climático; iii) Desarrollo de mercado interno y consolidación de mercado externo; iv) desarrollo de capacidades para mayor protagonismo y fortalecimiento de las Organizaciones y comunidades indígenas y. El ciclo de las operaciones se basa en la experiencia y metodologías del PROCAVAL, que serán oportunamente ajustadas y registradas en el MANOP. Los PN serán evaluados y aprobados por Comités conformados a nivel local y nacional con la participación de miembros de la Unidad Gerencial del Proyecto (UGP) y del MEFCCA.

### **3. Planes Territoriales**

El manejo del medio ambiente, el acceso a agua y las infraestructuras camineras, así como otras infraestructuras, trascienden ampliamente el espacio familiar, de las parcelas o de la vivienda y deben ser abordadas en un ámbito territorial. Estos “planes territoriales” por lo tanto responden a la necesidad de solucionar necesidades de inversiones en bienes y servicios públicos que representan una condición necesaria para el “ámbito y el entorno” en el cual las Familias residen y desarrollan sus actividades económicas y sociales. Los Planes territoriales deberán abarcar un área relativamente pequeña y limitada a un territorio que tenga directa influencia en las actividades de las Familias Protagonistas. Se utilizará la metodología ASAS (Áreas Sostenibilidad Ambiental y Social)<sup>15</sup>, validada por MARENA y a ese formato se agregará la visión para las propuestas de las infraestructuras territoriales presentes en los Planes de Desarrollo Municipal. Los Planes territoriales del Proyecto, por lo tanto, podrían ser denominados “ASAST”. Estos Planes ASAST, a título ejemplificativo pueden incluir las siguientes inversiones públicas financiadas con recursos del proyecto: 1) gestión recursos naturales (suelos, agua); 2) inversiones para acceso a agua con prioridad para consumo humano; 3) mantenimiento caminos secundarios; 4) otros tipos de bienes y servicios públicos como tecnología de información y comunicación (internet) para clima y riesgo climático.

---

<sup>15</sup> Para mayores detalles ver Apéndice 5 de este informe.

El primer paso de este proceso será la “identificación” del área que será interesada a un ASAST, proceso en el cual serán involucrados: MARENA; Municipio, Organizaciones locales, MEFCCA/UGP, y todos los actores que tengan injerencia en el tema. Se tomará en cuenta como criterio principal, el espacio geográfico y el territorio en el cual residen y desarrollan sus actividades una masa crítica de protagonistas atendidos por el proyecto (en línea general se podría indicar un área en el cual se encuentren más de 1000 familias (aunque podrían darse excepciones y considerara un número menor de familias, para casos particularmente prioritarios o por condiciones geomorfológicas que lo justifiquen). Se estima un total de 30 ASAST) tendrá cobertura variable pero acorde al entorno “próximo” y de directa influencia en las familias que participan de las otras acciones del Proyecto

**Metodología para determinar las Áreas de Sensibilidad Ambiental y Social (ASAS) del MAREANA.** La Metodología ASA permite Identificar áreas de sensibilidad ambiental y social en las que el proyecto pueda dirigir sus acciones de intervención a nivel territorial. El análisis de ASAS tiene un enfoque a la escala local / municipal. El proceso de construir un análisis de ASAS involucra diversos actores como las municipalidades y grupos de interés que trabajan en el territorio definido. Los mapas finales de ASAS proveen una herramienta para planificación y la coordinación de los proyectos con base en indicadores específicos.

El principal objetivo del análisis y mapeo de ASAS es contribuir a la planeación pro-activa a través de la designación de áreas sensibles. Mapas de inventario de recursos naturales aportan la base para un análisis de ASAS. Las unidades de suelo se ordenan de acuerdo con criterios usualmente identificados por un grupo interdisciplinario. La participación pública en la designación de ASAS es un factor crítico para su éxito y aporta un conocimiento valioso sobre la cuenca. Los sistemas de información geográfica se utilizan para sobreponer mapas en los que cada unidad de suelo tiene una clase de ASAS asignada. Los mapas de ASAS resultantes son útiles para desarrollar un plan comunitario completo, ordenamiento de zonas, diseño de zonas de vivienda, identificación de áreas de conservación, y guías específicas de manejo.

La metodología de preparación de una ASAS es un recurso de MARENA. Para la preparación de estos Planes Territoriales MARENA es un aliado clave en cuanto adicionalmente a la metodología, es la institución que cuenta con toda la información y las bases de conocimiento de los recursos naturales. Cuenta con mapas, con estudios, con información, etc. etc. Esto acelera la preparación de un ASAST y las otras instituciones participantes al ejercicio deberán aportar la información con la que cuentan, en especial los Municipios. El análisis de ASAS tiene un enfoque a la escala local y con ayuda de tecnología informática (SIG) contribuye a un proceso transparente como la designación de áreas clave donde concentrar actividades de conservación y/o manejo mejorado. El énfasis es prevención a través de la planeación pro-activa en el uso de los recursos naturales.

*A partir de esa metodología, el Proyecto propone elaborar Planes Territoriales (que se pueden denominar “ASAST”) que integren en un solo “PLAN” los resultados ASAS combinados con los Planes de Desarrollo Territorial de los Municipales (u otro tipo de Planes Municipales que se refieran a inversiones en Infraestructura o apoyo a la producción) limitadamente al área local delimitada por el Proyecto: estos “ASAST” definirán las inversiones en infraestructura y/o las acciones de manejo de recursos naturales que el Proyecto puede encarar*

#### **4. Un enfoque estratégico: Planes para las Familias, Planes de Negocio y Empleo**

Para el Proyecto, en consideración de las características de las familias multi ingreso que conforman el grupo objetivo, es relevante que los Planes Familiares incluyan actividades que replicarán la experiencia del PRODESEC con el objeto de que los y las jóvenes del grupo meta adquieran capacidades, habilidades y aptitudes que les permita insertarse en el mercado laboral. Se desarrollarán actividades para: i) la formación laboral para empresas del sector formal de acuerdo a la demanda detectada y realmente existente; ii) en colaboración con el MEFCCA e Instituciones de formación laboral se desarrollarán programas de formación para



empleos en MYPYMES para empresas localizadas en las áreas de influencia del programa, que demanden mano de obra calificada; y iii) formación para el autoempleo en desarrollo de microempresas o para servicios a terceros. El proyecto realizará estudios para identificar la demanda del mercado laboral y la demanda de los potenciales usuarios. Los PNs deberán incluir una descripción y cuantificación de la mano de obra que se demanda y una propuesta de “como” se responde a esa demanda de mano de obra (calificada, o no) y los planes respectivos de capacitación y formación.

## **5. Planes de Micro y Pequeños Negocios/ Microempresas.**

El NICAVIDA generará un contexto favorable al desarrollo de micro y pequeños negocios y agregación de valor, empresas de transformación, y de servicios comerciales o de apoyo a la producción. El NICAVIDA articulará sus acciones con las Autoridades locales y las Instituciones para vincular y coordinar acciones para población pobre que pueda ser capacitada y pueda iniciar actividades microempresariales. A tal efecto se facilitarán, por el lado del NICAVIDA, los vínculos, contactos, contratos y otras formas de interrelación con los programas del MEFCCA para pequeños negocios, ferias y agregación de valor. Como parte de las políticas del fomento de la economía familiar, en el MEFCCA se promueven una serie de acciones desde la dirección de pequeños y medianos negocios. Estas se enmarcan en dos líneas de acción, la primera es la formación de promotores y la capacitación de mujeres y jóvenes en temas de calidad, productividad, eficiencia, comercialización, y servicios (alrededor del turismo) de los pequeños negocios. La segunda línea de acción se focaliza en el área de comercialización y acceso a mercados, se trabajan los temas de marketing, registro y actualización, acceso a ferias y encadenamientos productivos. Se considera que es una etapa de graduación de los grupos de economía familiar atendidos a través de los instrumentos como el bono productivo, usura cero, CRISSOL, promoción de pequeños negocios de artesanías, industria alimenticia, turismo, medicina natural, entre otros.

43. **Formato de los Planes de Negocio.** El formato será único y se basará en los formatos actualmente utilizados por PROCAVAL, NICAVIDA y NICARIBE. Incluirá previsiones de costos para las inversiones, costos para el capital de trabajo, modalidades de financiamiento y costos para el apoyo y acompañamiento a la implementación, el acceso a servicios financieros y educación financiera. Podrá contener, dependiendo del tipo de PN, asistencia técnica e inversiones para el manejo de suelos y agua en finca y asistencia e inversiones e la adaptación al cambio climático, asistencia técnica para los pequeños negocios, la agregación de valor, la gestión empresarial y el acceso a mercados, etc.

## **6. Planes para los Pueblos indígenas. Algunas peculiaridades**

Para la elaboración de Planes para la Familia y Planes de Negocio que involucren los pueblos indígenas se tomará en cuenta el consentimiento libre, previo e informado como requisito previo a cualquier intervención de desarrollo que será consensuadas con las Asociaciones étnicas de los pueblos que las representan. NICAVIDA tiene que poner especial atención en asegurar la inclusión de las comunidades indígenas y en las acciones del proyecto, respetando la visión comunitaria y los mecanismos de decisión internos. Se seleccionarán y priorizarán técnicos y promotores pertenecientes a la comunidades. Los Planes deberán considerar de forma explícita el vínculo de las familias o grupos con su cultura productiva comunitaria y su nivel de conocimiento.

### **Aprobación de los Planes.**

44. Los Planes Familiares son planes extremadamente simples que no necesitan un proceso formal de aprobación y el mismo proceso de identificación de los protagonistas, el acompañamiento de los promotores y de los técnicos del proyecto y de sus supervisores en las Delegaciones Departamentales y en la UGP/MEFCCA se concluye con una “aprobación”. Para los Planes Territoriales la instancia de aprobación será responsabilidad de la UGP/MEFCCA por intermedio de un comité *ad-hoc*, mientras para los PN, la UGP/MEFCCA aplicará los mismos mecanismos de

aprobación ya validados por el PROCAVAL; NICAVIDA y NICARIBE para evitar diferencias y complicaciones/confusiones y aprovechar de la experiencia y de los mecanismos operativos ya experimentados y consolidados en el MEFCCA. Todos estos procedimientos serán descritos en detalle en el MOP.

### **Mecanismo de Financiamiento de los Planes.**

45. En el Componente 2 del NICAVIDA, denominado Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales, se han reagrupado las acciones para promover y realizar inversiones, finalizadas al cumplimiento del objetivo de desarrollo del Proyecto, para que las familias, las organizaciones e instituciones, ejecuten inversiones para incrementar y diversificar los ingresos familiares, aumentar la seguridad alimentaria y nutricional, reduzcan la vulnerabilidad al cambio climático, y mejoren la gestión de los recursos naturales. Los recursos relativos a todos los servicios ofrecidos por el proyecto (capacitación, asistencia técnica, apoyo a la formulación de planes, promoción, educación nutricional, etc.) serán considerados costos directos del proyecto y como tales no reembolsables.

46. Este componente incluye un Fondo para inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales, (FTE) que permitirá aportar financiamiento para las inversiones territoriales, las inversiones en las Familias y parcelas y las inversiones para planes de negocios.

47. **El Fondo para inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales, FTE e Instrumentos.** Los recursos del FTE se canalizarán a las Familias utilizando los mecanismos existentes en el MEFCCA (sistema de bonos en especie o canjeables) o bonos para incentivos de gestión de recursos naturales, sistema incentivo para el manejo de recursos naturales con mecanismo de pago por resultados, aplicados con éxito por MARENA. Las inversiones de carácter privado en los Planes de Negocio serán financiadas solo parcialmente con recursos del proyecto (en promedio el 30% del monto total de la inversión). Estos aportes del proyecto serán “recuperados” parcialmente o totalmente, de acuerdo a las políticas que el GRUN/MEFCCA está en proceso de elaboración y de definición. Los recursos del proyecto destinados a inversiones en bienes públicos, se transferirán por intermedio de convenios o contratos de ejecución con Instituciones especializadas, dentro las normas establecidas por el MOP y las leyes nacionales ya validados por el PRODESEC, PROCAVAL, NICADAPTA Y NICARIBE.

El financiamiento y las inversiones previstas por el FTE pueden asumir las siguientes características:

**i) Financiamiento de las Inversiones “públicas”.** Sucesivamente a la aprobación (a cargo de la UGP/MEFCCA), de los Planes Territoriales, los recursos destinados a inversiones, que se consideran de carácter “público” se canalizarán por intermedio de convenios o contratos para ejecutar las inversiones previstas (agua potable, caminos, etc.) y tendrán carácter no reembolsable.

**ii) Financiamiento para mejoramiento de la seguridad alimentaria, nutrición y diversificación.** El financiamiento de esta parte de los Planes Familiares que apuntan a la mejora de las condiciones de vida y de ingreso Familiar será dirigido a inversiones y capital de trabajo destinado al mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutricional, incluyendo acceso a agua para uso doméstico y a las inversiones para micro o pequeños negocios para la generación de ingresos. Las acciones destinadas al mejoramiento y diversificación de la producción implican inversiones modestas que serán financiadas utilizando instrumentos como el BPA y el Bono Patios Saludable. En principio estos aportes del proyecto serán a título de transferencia y se propondrá la aplicación de un mecanismo voluntario de recuperación para constituir “fondos rotatorios” grupales, de acuerdo a la metodología aplicada actualmente por el MEFCCA. No obstante podrían ser sujetos a ser recuperados por intermedio de los mecanismos que el MEFCCA está definiendo y que se describen más adelante en este documento.

**iii) Financiamiento para adaptación al cambio climático, manejo de suelo y agua a nivel Familiar.** El manejo de suelos, recuperación, diversificación de la producción pueden incluir

inversiones o aporte de material vegetativo y otros insumos. Estas inversiones o “incentivos” serán financiadas utilizando los instrumentos existentes dentro de la amplia gama de bonos del sistema MEFCCA y MARENA o INTA.

**Financiamiento de los Costos incrementales.** En particular las inversiones en manejo de suelos y agua representan para las Familias que, de no contar con incentivos previos (o aportes “por resultados”) difícilmente serían ejecutados. Por estas razones se ha previsto un aporte para manejo de suelos, protección de fuentes de agua y reforestación y eventuales obras menores, bajo la forma de “incentivos”<sup>16</sup> para financiar insumos, bienes u obras y hasta cubrir parte de la producción que se deja de obtener a cambio del compromisos de aporte por parte de la Familia de la mano de obra correspondiente. Estos recursos, en principio, pueden ser no reembolsables, sin embargo, de acuerdo a las políticas del GRUN/MEFCA el Reglamento operativo incluido en el MOP del Proyecto establece los tiempos y mecanismos de parcial o total “recuperación” de estos incentivos/aportes del proyecto

**Financiamiento para Planes de Negocio.** El proyecto aportará recursos para financiar “parte” de las inversiones para la ejecución de Planes de Negocio. A través del Plan de Negocios las familias protagonistas y sus organizaciones implementarán acciones que incrementen la producción, la diversificación productiva agropecuaria, la participación en los mercados, agregación de valor, los pequeños negocios, la comercialización, agregación de valor y micro empresas. Los recursos del proyecto contribuirán a apalancar el financiamiento de las inversiones y a generar las condiciones para lograr condiciones favorables para el acceso a fuente crediticias para cubrir las necesidades de financiamiento. Los bienes y el capital de trabajo incluidos en los planes aprobados, serán financiados aplicado una relación de un 30% de aporte/incentivo del proyecto y un 70% aporte propio (crédito o autofinanciamiento). El 30% de incentivo se calculará sobre el monto de la inversión que no podrá superar los USD 2000 por familia (u otro tope que se defina en el Reglamento Operativo). Este 30% se recuperará con las modalidades y las formas previstas por las políticas y los reglamentos que defina el MEFCCA y que se definirán en el MOP. El financiamiento crediticio (banca pública o banca privada) se registrará por las condiciones pactadas entre las partes.

#### **El Instrumento “bonos”.**

48. El Programa Productivo Alimentario (PPA), conocido como “Hambre Cero”, inició su implementación en el año 2007 y a partir del año 2012 se inició una segunda fase del programa por cinco años (2012-2016) El programa incluye transferencias a título de capitalización mediante un “Bono Productivo y Alimentario- BPA”, dirigido a las Familias y entregado a mujeres, y actividades para organizar los protagonistas en Núcleos Asociativos, actividades de Capacitación Básica, apoyo para la constitución de un Fondo Revolvente, Desarrollo de formas asociativas, Promotoría Rural y Fomento a iniciativas de negocios

49. Actualmente el PPA consta de un menú de opciones de acuerdo a la evolución que el programa ha tenido en estos casi 10 años de funcionamiento. La institución encargada de la implementación es el MEFCCA que, a la fecha, cuenta con un abanico amplio de tipología de bonos. Sucesivamente a una etapa de entrega de bonos en especie, y exclusivamente a mujeres, sistema que se mantiene para una parte relevante de implementación del Programa, en la actualidad el “bono” puede ser entregado también a hombres (por ejemplo el bono experimental para riego) y se está apuntado a racionalizar y simplificar el sistema concentrando las transferencias en un solo tipo de “bono básico” (flexible según condiciones y destino) y se ha introducido el mecanismo de bonos canjeables.

50. Esta última modalidad está funcionando con la participación de dos entidades bancarias, (BAMPRO y Banco Produzcamos) que, contra una cuenta MEFCCA en la cual se transfieren los recursos, emite un “voucher” (en la práctica un cheque bancario) a nombre del protagonista, que realiza las compras de los bienes previstos e indicados expresamente en el voucher, que finalmente es canjeado (cobrado) por el proveedor de los bienes en ventanilla bancaria. MARENA utiliza un sistema de bonos electrónicos, cuyo funcionamiento es similar al mencionado anteriormente, con la diferencia que no hay un bono “físico” de papel.

51. Actualmente los montos de los bonos “MEFCCA”, efectivizados en especie o por medio de bonos “canjeables” son: El BPA: USD 310 (financiado por el Tesoro Nacional); El Bono riego: USD

---

<sup>16</sup> Indicativamente hasta un máximo de USD 800 por familia.

1,200- USD 1028 y USD 925 (financiado por AECID), El Bono de agua: USD 500 (financiado por COSUDE); los Bonos de Agregación de valor y transformación: con montos por protagonista que van desde USD 805 (financiado por la UE) a USD 700 (financiado por con BEO-ONU Mujeres) y de USD 500 (financiado por CENPROMYPE), y otros tipos de bonos, relacionados con la ejecución de proyectos y programas financiados con recursos externos, como por ejemplo el bono APAGRO, que puede alcanzar un monto de aproximadamente USD 1.500.

52. **Mecanismos para la recuperación de los aportes o incentivos.** En la actualidad el GRUN/MEFFCA están aplicando un sistema de “recuperación” de los recursos transferidos con los bonos, cada tipología de bono con condiciones de “recuperación” diferentes, y los recursos recuperados se utilizan, generalmente, para constituir fondos rotatorios administrados por los Núcleos Productivos, que son organizaciones de protagonistas propiciadas por el MEFFCA en el marco del Programa PPA. Con base en el compromiso adquirido por las productoras al recibir el BPA, el 20% del capital debe ser ahorrado (recuperado) para crear un fondo revolvente administrado por el Núcleo Productivo, conformado por un mínimo de 50 mujeres, con su Junta Directiva. La experiencia acumulada es todavía incipiente.

53. El GRUN/MEFFCA está analizando la posibilidad de implementar un mecanismo formal de “recuperación” cuyos recursos recuperados se destinarían a alimentar un **“Fondo para actividades económicas de la economía familiar”**, que sería administrado por una institución financiera formal y los grupos de protagonistas, en la medida en que recuperen y depositen los recursos en ese **“fondo”** podrían utilizar esos recursos para nuevas inversiones. No se dispone de información detallada sobre el funcionamiento de este mecanismo/ fondo que se está en etapa de estudio. Existen actualmente dos programas administrados por el MEFFCA asimilables a un sistema de crédito que combinan tasas de préstamo subsidiadas y sistemas de garantía solidaria, CRISSOL y Usura cero, que están generando importantes lecciones en dirección de las recuperaciones de los fondos. El Proyecto se alinearé y aplicará la política del GRUN/MEFFCA para este tema, en la medida que esta propuesta se concrete.

#### **Acceso a Financiamiento crediticio.**

54. El Proyecto plantea la necesidad de que el financiamiento crediticio (o si fueran disponibles con recursos de autofinanciamiento) para las inversiones en bienes privados alcance por lo menos el 70% del valor de las inversiones. La experiencia de PROCAVAL ha demostrado que es viable para los protagonistas y para sus organizaciones lograr financiamiento bancario formal. Se ha demostrado que para lograr acceder al crédito, entre otros requisitos, es esencial contar con Planes de Negocio “competitivos” en el sentido de que reúnan las condiciones para ser aceptados y financiados por una entidad bancaria. Será una responsabilidad del Proyecto acompañar el diseño de los PN para que reúnan todas las condiciones burocráticas y administrativas necesarias para la aprobación por la UGP/MEFFCA y, al mismo tiempo, para que cumplan con los requisitos requeridos por la entidad bancaria que potencialmente puede ofrecer el crédito.

55. El abanico de los potenciales proveedores de crédito es bastante amplio y, entre las instituciones que podrían estar interesadas en colocar recursos, y ampliar su actual cartera rural, si se generan la condiciones, como el Banco Produzcamos, CARUNA, BAMPRO, LAFISE, FDL, etc. que ya financian inversiones rurales de pequeños productores (individuales o asociados, según la política de cada institución financiera). Siguen existiendo barreras en los productos financieros relacionadas con los tipos de garantías reales, antecedentes e historial crediticio, montos mínimos, plazos y mecanismo de pago que son requeridas por las Instituciones bancarias. En la etapa de diseño del proyecto se ha desarrollado un amplio trabajo de consulta con el sistema bancario que ofrece crédito para los pequeños productores. El trabajo de análisis que se ha desarrollado permite afirmar existen posibilidades de acceder a operaciones de préstamos en el mercado financiero local, siempre y cuando se cumplan, entre los otros requisitos formales, dos aspectos clave: i) contar con un plan de negocios que muestre viabilidad económica y financiera e que presente elementos de análisis (como por ejemplo flujo de caja) que permitan una evaluación de capacidad de pago; y ii) cumplir con aspectos formales de registros contables (facturas, recibos, contabilidad básica) que demuestren antecedentes.

## Apéndice 7: Aspectos institucionales y mecanismo de ejecución

### A. Introducción

Se describen los arreglos acordados con el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa para la ejecución del proyecto, la estructura organizativa y las responsabilidades de las dependencias de Gobierno, municipales y de las organizaciones locales privadas que participarán en la ejecución del mismo. Se describe la conformación de la Unidad Gerencial del Proyecto adscrita a la División de Proyectos del MEFCCA y a las unidades especializadas en la gestión financiera, de adquisiciones y de planificación, seguimiento y evaluación de la cartera de proyectos financiados por el FIDA, que se insertan en las Divisiones funcionales de apoyo a la gestión Ministerial para la programación, ejecución y administración de los recursos de los financiamientos.

### B. Ejecutor del Proyecto

1. El organismo responsable de la ejecución del Proyecto, por designación del prestatario, es el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA). Para la coordinación y gerencia del Proyecto se creará una UGP, dependiendo de la División de Proyectos, que contará con un equipo conformado por un Gerente de Proyecto, especialistas y promotores, además contará con el apoyo de “unidades especializadas” en gestión financiera, adquisiciones y planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento, para la cartera de proyectos financiados por el FIDA. La dependencia orgánica de las Unidades Especializadas corresponde a las Divisiones funcionales de apoyo ministerial. El personal de la UGP y las Unidades Especializadas serán asignados/contratados para asumir responsabilidades específicas en la ejecución del Proyecto.

2. Con esta estructura, se pretende mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, ya que las “Unidades Especializadas” (gestión administrativa financiera, adquisiciones y planificación, seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento) asumirán directamente la responsabilidad de las actividades previstas para la cartera de proyectos FIDA y los de cofinanciadores de los proyectos FIDA, incluyendo NICAVIDA. Las áreas operativas especializadas del MEFCCA, como “Asesoría Legal” y “Auditoría Interna”, asumen responsabilidad sobre las actividades y fases de los procesos que les corresponda realizar.

3. **Unidad Especializada en gestión financiera:** Dentro del organigrama de la División General Administrativa Financiera del MEFCCA se creará la “Unidad Especializada en Gestión Financiera”, que tendrá a cargo la gestión financiera de los proyectos con financiamiento FIDA, liderada por un(a) Coordinador(a) de Administración y Finanzas para la cartera de proyectos FIDA, quien dirigirá la gestión financiera de especialistas u oficiales designados para cada proyecto ejecutado con financiamiento FIDA.

4. En el caso de NICAVIDA el equipo estará conformado por el Coordinador de Administración y Finanzas, un auxiliar administrativo, dos contadores y un encargado de desembolsos.

5. **Unidad Especializada en adquisiciones:** Dentro del organigrama de la División de Adquisiciones del MEFCCA se designará la Unidad Especializada de Adquisiciones que atenderá los proyectos FIDA. Esta Unidad estará conformada por un(a) responsable en adquisiciones para la cartera de proyectos FIDA, que contará con el apoyo de un(a) analista de adquisiciones para cada Proyecto a nivel central.

6. **Unidad Especializada en Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento:** la Unidad Especializada PS&E GE será adscrita a la División de Planificación del MEFCCA, y atenderá la cartera de proyectos financiados por el FIDA, para su funcionamiento se designará un Coordinador del sistema PS&E y GC, quien será el responsable de la gestión PS&E y gestión del conocimiento de los especialistas u oficiales designados. En el caso de NICAVIDA se contará con el apoyo de un técnico de PM&E del Proyecto y una secretaria

7. **Unidad Gerencial del Proyecto (UGP):** Como unidad adscrita a la División de Proyectos, se conformara la Unidad Gerencial del Proyecto NICAVIDA (UGP) en el nivel central, estará liderada por el/la Gerente de Proyecto que será apoyado por: un Asistente Técnico de Gerencia, un Coordinador por componente; un especialista en capacitación, un especialista en género y juventud y pueblos indígena; un oficial de monitoreo agroclimático; un especialista en pequeños negocios rurales y promotores por componente.

8. En cada Delegación del Ministerio donde se desarrollan acciones de NICAVIDA se contará con el apoyo de un oficial territorial de PS&E; y GC un asistente administrativo territorial y un promotor; quienes actuarán en función de las necesidades de promoción, seguimiento y evaluación de las inversiones, así como en aspectos de gestión administrativa y financiera de las mismas.

9. **Las familias y organizaciones protagonistas.** Son las organizaciones locales a las que pertenecen las familias protagonistas – Grupos Solidarios, Asociaciones, Cooperativas, Organizaciones de Segundo Grado, comunidades Indígenas– responsables de la ejecución de los planes propuestos y formulados por ellas mismas, con la colaboración de personal especializado. Las organizaciones son caracterizadas y calificadas por el proyecto, lo que es la base para definir el tipo de relación y de plan que se sostendrá con cada una de ellas. Su relación con el Ministerio se formaliza mediante un contrato o convenio dependiendo de su naturaleza. Las organizaciones, con los equipos técnicos y administrativos que designen para la ejecución de los planes financiados con NICAVIDA, serán responsables del seguimiento técnico, administrativo, y financiero del plan, así como de la alimentación del sistema de PS&E y GC de NICAVIDA.

10. La atención del proyecto se desarrollará de manera grupal con foco en las familias. Para la ejecución y financiamiento de las inversiones de los Planes para las Familias, el Ministerio utilizará los instrumentos disponibles (esencialmente el mecanismos de los bonos), de acuerdo a los lineamientos del Proyecto y a los reglamentos del MOP. Para los Planes Territoriales y para los Planes de Negocios el MEFCCA suscribe contratos o convenios con organizaciones privadas locales (cooperativas, organizaciones de segundo grado, asociaciones de productores, comunidades indígenas), con alcaldías y con otras instituciones públicas; los cuales se sustentan en planes ó propuestas específicas. Por su parte las organizaciones realizan contratos con proveedores de bienes, servicios y obras. El financiamiento de estos contratos se hace con base en un plan de inversiones y con un fondo revolviente que implica la entrega de un adelanto a la organización cuyo monto se define por el mismo plan de inversiones. Las organizaciones deben rendir los gastos realizados al Ministerio para la recuperación del fondo.

11. El financiamiento de los planes por diferentes fuentes debe ser equilibrado para asegurar el cumplimiento de los diferentes componentes. Se debe asegurar el cofinanciamiento por parte de las familias protagonistas a través de las organizaciones proponentes, el crédito u otros recursos que propongan y puedan gestionar es considerado como parte del cofinanciamiento, lo mismo que los aportes en especie. Los desembolsos a las organizaciones privadas no serán condicionados a depósitos en efectivo como parte del cofinanciamiento. Se debe asegurar el registro contable de los diferentes aportes de las organizaciones con cargo al cofinanciamiento: efectivo, especie, crédito. Los equipos profesionales asignados para la ejecución de los planes por parte de las organizaciones serán responsables de asegurar la implementación técnica y administrativa de los mismos, así como de las actividades necesarias para el adecuado seguimiento del Plan y contribución al sistema de S&E de NICAVIDA.

12. **Entidades prestadoras de servicio, proveedores de bienes y otras.** Pueden ser de carácter público, con las cuales el Ministerio establece alianzas y/o convenios para la ejecución de planes y actividades específicas, para el Proyecto ó para las organizaciones privadas. De carácter privado, con las que prioritariamente la organización formaliza un contrato para construcción de obras, adquisición de bienes y equipos ó prestación de servicios, necesarios para el desarrollo de su plan/proyecto.

## **C. Atribuciones y funciones de los involucrados en la implementación en el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa:**

### **a) Nivel Directivo.**

13. El Ministro, tiene como principales funciones con relación al Proyecto: i) Asegurar su ejecución en consonancia con las políticas y estrategias del GRUN, las políticas sectoriales y las estrategias que se definan para el Corredor Seco; ii) Asegurar el cumplimiento de los objetivos, estrategias y normas para el funcionamiento establecidas en el Convenio de Financiamiento; iii) Aprobar en acuerdo con el FIDA el Manual Operativo del Proyecto; iv) Aprobar en acuerdo con el FIDA los Planes Operativos Anuales, Presupuestos y Planes de Adquisiciones del Proyecto; v) Asegurar que se realizan las auditorías externas conforme a lo dispuesto en el Convenio de Financiamiento.

### **b) Nivel Gerencial y operativo: Técnico y Administrativo.**

14. La División General de Proyectos del MEFCCA, tiene como principales funciones con relación a NICAVIDA: i) Orientar la ejecución operativa del Proyecto asegurando la coordinación con las otras direcciones del Ministerio y entidades externas. Esto se llevará a efecto a través del seguimiento a los POAs (programación técnica, presupuesto y PAC), los informes semestrales y a la operación del proyecto; ii) Garantizar el funcionamiento a nivel territorial; facilitando y garantizando la coordinación y participación activa de las delegaciones, como instancias institucionales territoriales y de coordinación para la ejecución del proyecto. Funciones que desarrolla a través de las siguientes Unidades:

15. **Unidad Gerencial del Proyecto:** bajo la supervisión de la División de Proyectos, tiene la responsabilidad de: i) i) Coordinar las operaciones con las Direcciones sustantivas y con las Divisiones de apoyo del MEFCCA, así como con las Unidades Especializadas creadas para apoyar las operaciones financiadas por el FIDA; ii) Asegurar la conformación y el adecuado funcionamiento de los diferentes Comités de evaluación y aprobación de propuestas de inversión; iii) Asesorar a las Delegaciones en la adecuada implementación del Proyecto. iv) Facilitar a la Dirección Superior, a la División General de Cooperación y Proyectos, a la División de Proyectos, la División General Administrativa Financiera y a aquellas a quienes tienen competencia en asuntos de la gestión del proyecto, las comunicaciones y cumplimiento de condiciones de los Organismos Financieros externos; iv) Definir las orientaciones estratégicas para cada una de las especialidades técnicas, y supervisar tanto la calidad de las actividades como su adecuada implementación.

16. **Unidad Especializada de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento:** En coordinación con el Gerente de Proyectos de NICAVIDA, tiene la responsabilidad en relación al Proyecto de: i) Elaborar el POA, sus modificaciones, seguimiento y asesoría en su ejecución; ii) El diseño e implementación del sistema de seguimiento y evaluación, vinculado con el Marco Lógico del mismo y con los sistemas nacionales; iii) El seguimiento y la diseminación de información sobre los resultados e impactos, así como la gestión del conocimiento; iv) La evaluación global y la preparación de los informes establecidos en el Convenio de financiación y en el MOP..

17. **Unidad Especializada en Gestión Financiera:** En coordinación con la UGP, tiene las siguientes responsabilidades en relación al Proyecto: i) Realizar la contabilidad y preparación de Estados Financieros; ii) Asegurar la contratación y seguimiento a las auditorías externas; iii) Asegurar la gestión presupuestaria y financiera; vi) Asegurar el adecuado control de activos; v) Asegurar la adecuada preparación de rendiciones de gastos y solicitudes de desembolso; vi) Asegurar el adecuado manejo de las cuentas.

18. **Unidad de Adquisiciones:** tiene la responsabilidad de: i) Realizar los procesos de adquisiciones y contrataciones que requiera la UGP; ii) En coordinación con la UGP y la Unidad Especializada de PS&E preparará el PAC de NICAVIDA, y dará seguimiento a su ejecución, iii) Dar seguimiento a la ejecución de los contratos; iv) Mantener el registro actualizado de los contratos formalizados; v) Asesorar la planificación de adquisiciones y supervisar su ejecución en los planes que se presenten en el proyecto.

19. **Las Áreas Funcionales del Ministerio**, Las áreas de apoyo a la gestión institucional serán responsables de asistir y proporcionar a la UGP y a las Unidades especializadas las orientaciones necesarias de acuerdo a sus competencias y responsabilidades: 1) La División de Planificación del Ministerio, es responsable de orientar la elaboración de los POAs; el diseño e implementación del sistema de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento así como su vinculación con los sistemas nacionales; asesorar para la evaluación global del Proyecto y la preparación de los informes acordados, para lo cual coordina con la División de Proyectos, con la Unidad de PS&E y GC, y con la UGP; 2) La División General Administrativa Financiera del Ministerio, es responsable de orientar sobre la adecuada contabilidad y preparación de Estados Financieros; la contratación de las auditorías externas; apoyar en la gestión presupuestaria y financiera; asegurar el adecuado control de activos y manejo de las cuentas del Proyecto, para lo cual coordina con la Unidad Administrativa Financiera y con la UGP; 3) La División de Adquisiciones del Ministerio, es responsable de asesorar y dar seguimiento a todas las acciones en materia de adquisiciones y contrataciones; para lo cual coordina con Unidad de Adquisiciones y con la UGP; 4) Las Divisiones de Asesoría Legal y de Auditoría Interna serán responsables de apoyar a la División de Proyectos, a la UGP y a las Unidades Especializadas en las acciones que correspondan para la ejecución del proyecto.

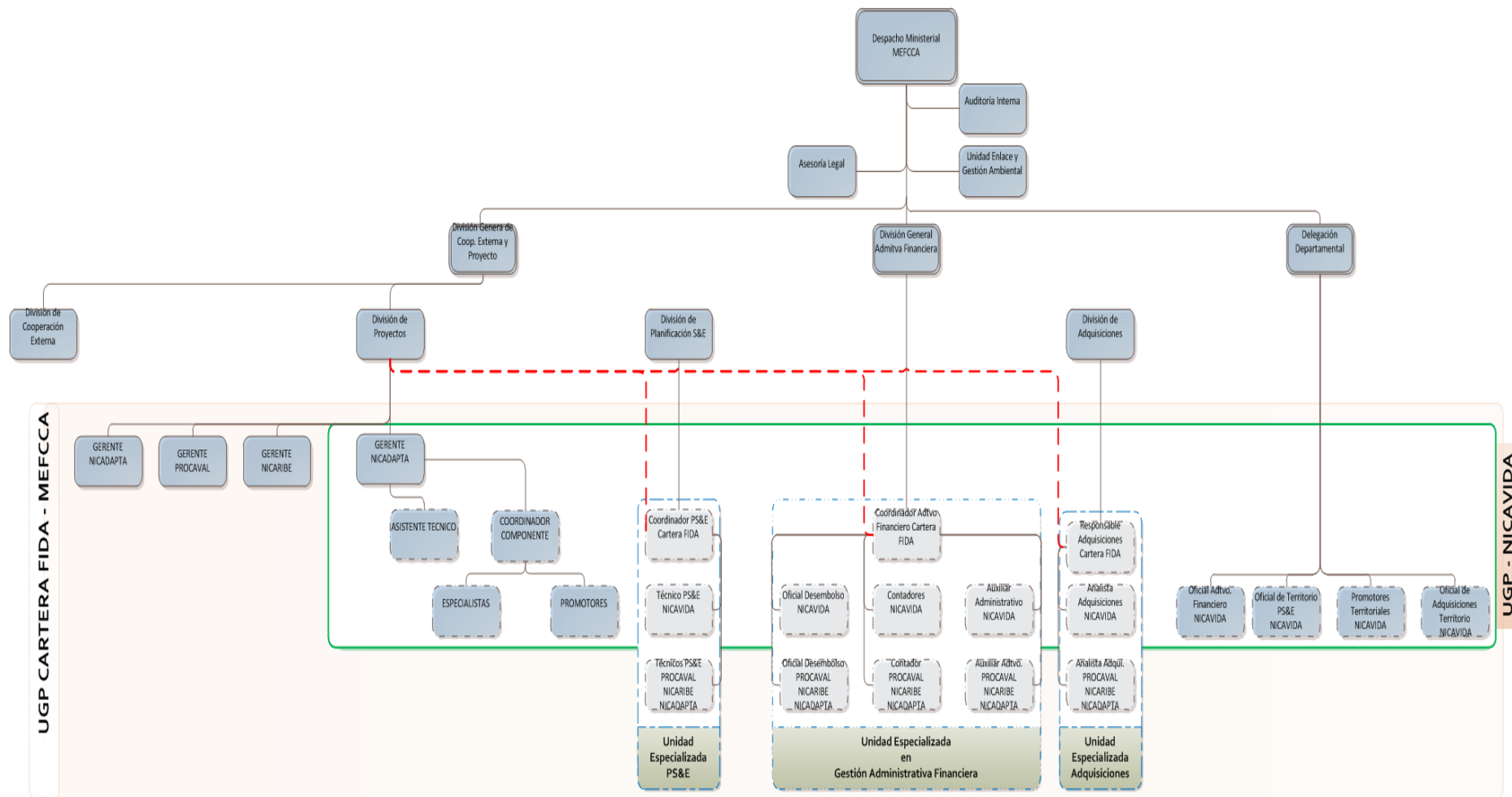
20. **Las Delegaciones en el territorio** tienen la responsabilidad de la operatividad local de NICAVIDA con las siguientes funciones: i) Se encargan de las relaciones interinstitucionales que sustentan el proceso de coordinación local; ii) Garantizan los vínculos institucionales en el territorio para lograr la planificación y operación que proporcione valor agregado a los planes/proyectos, promovidos; iii) Realizan las tareas de promoción, selección, aprobación y seguimiento de los planes/proyectos; cuando la aprobación trasciende al nivel delegacional, la recomiendan al nivel correspondiente; iv) Brindan apoyo y asesoría técnica y administrativa a las organizaciones que ejecutan los contratos para las inversiones. Estas acciones las realiza con el apoyo y orientación metodológica del personal de NICAVIDA destacado para tales fines en los territorios. Dicho apoyo se basa en las normas y procedimientos establecidas en el Manual Operativo, en las normativas administrativas y en los instrumentos que se establezcan para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Las funciones específicas y relaciones de este equipo con las delegaciones y con la UGP se establecerán en el Manual Operativo.

**c). Instancias de Calificación y Aprobación de Planes/Proyectos.**

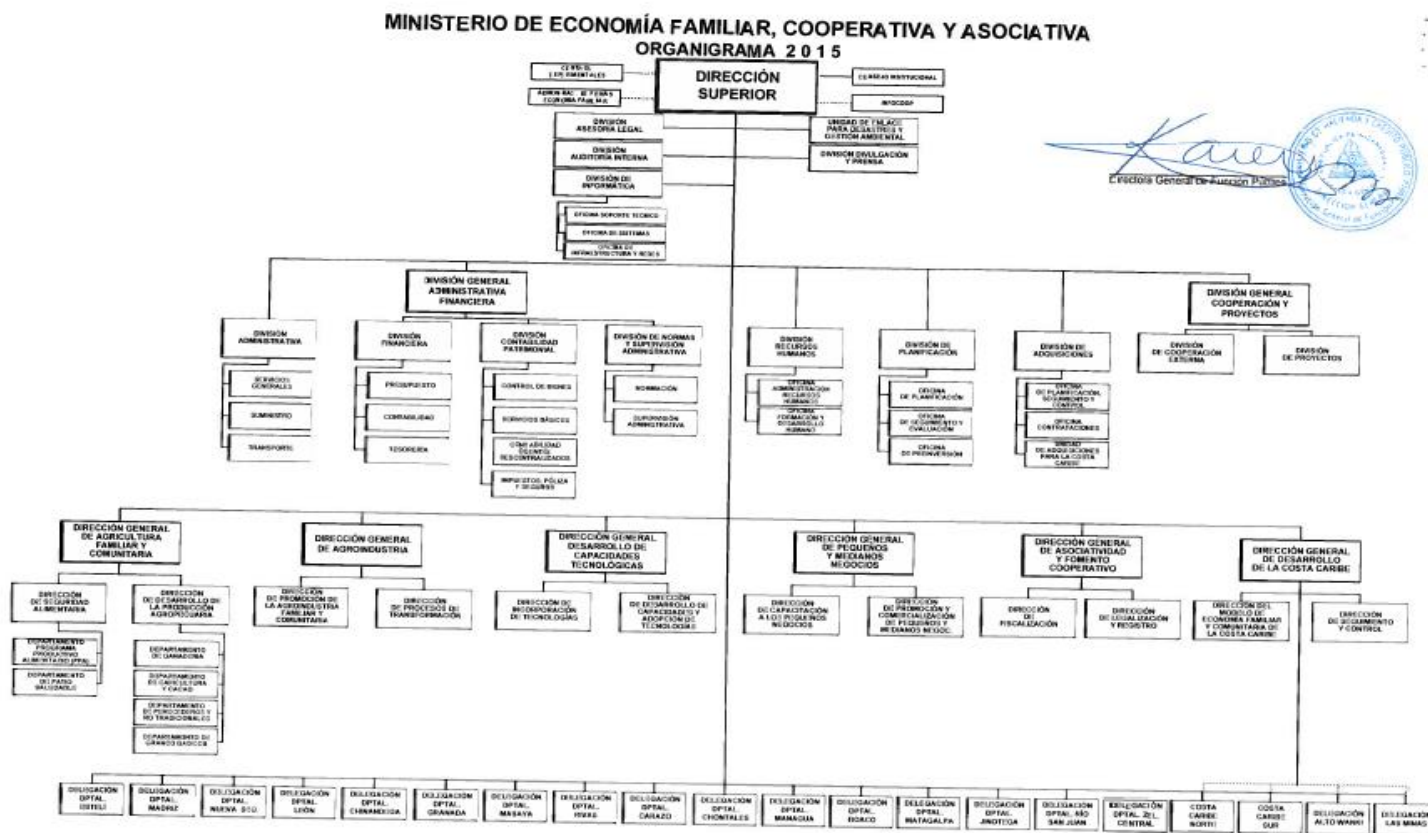
21. Son los Comités conformados por el MEFCCA para la calificación de las propuestas (planes familiares, planes territoriales y planes de negocio) presentadas. Los comités se organizan a nivel territorial y nacional en función de los montos de los planes de negocio que examinen para aprobación. Su conformación, mecanismos e instrumentos de operación se detallan en el Manual Operativo del Proyecto.



## Anexo 1. Organigrama NICAVIDA



## Anexo 2. Organigrama MEFCCA



### Anexo 3: Implementación y Ciclo de los Planes

#### Ciclo 1: Focalización, diagnóstico, identificación y planificación

Ciclo 1: Focalización, diagnóstico, identificación y planificación		
Pasos	Detalle	Instrumentos/metodologías
<b>Focalización</b>	<b>Focalización geográfica.</b> Se priorizarán municipios que: i) registran indicadores de pobreza extrema por encima de la media nacional; ii) presentan mayor proporción de población rural y de población indígena rural, y iii) presentan alta concentración de productoras y de población vulnerable ante la inseguridad alimentaria y nutricional, y el riesgo climático.	Documentos de entidades que proporcionen datos oficiales sobre los 3 criterios indicados.  Se debe elaborar una matriz en la que se registre de manera sistemática los datos de cada municipio Definir mecanismos de calificación y priorización (metodologías vigentes)
	<b>Focalización directa</b>	
	<b>De Pueblos indígenas</b>	Se agrega criterio de inclusión que al mismo tiempo asegure el respeto de su identidad, así como de su integridad territorial y comunitaria, con su estructura organizativa ancestral, sus rasgos identitarios, su ascendencia étnica y reconocerá a las autoridades tradicionales
	<b>De mujeres y jóvenes</b>	Priorización de los territorios donde hay alta concentración de mujeres productoras
<b>Promoción y difusión</b>	Dirigida municipios, organizaciones y familias identificadas con la focalización	Guía de promoción del proyecto que favorezca la participación de grupos de interés de la población objetivo en el desarrollo de actividades de los componentes.
<b>Diagnóstico participativo:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	A nivel de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El territorio/cuenca</li> <li>• Los grupos</li> <li>• Las familias</li> </ul>	Para obtener: i) reconocimiento de la diversidad del entorno territorial del Corredor Seco, sus potencialidades y limitaciones; ii) conocimiento de las características socioeconómicas, necesidades y demandas de las familias, así como sus estrategias y medios de vida; iii) un mapeo de los grupos, organizaciones formales e informales e instituciones relevantes, incluyendo la oferta de servicios financieros.  Se debe elaborar una guía básica de consulta para los diferentes niveles el cual debe asegurar que se reconocen las situaciones de los tres niveles y hay complementariedad entre los mismos
<b>Identificación de necesidades:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	Ejercicio de análisis de la situación, potencialidades y limitaciones, recursos disponibles e identificación de oportunidades.	Para identificar requerimientos de servicios e inversiones, se genera la idea de plan
<b>Planificación:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	Formulación de planes de territorio	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Formulación de planes de negocio	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Formulación de planes de familia	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Planificación de capacitación brindada	Con base en las necesidades

<b>Ciclo 1: Focalización, diagnóstico, identificación y planificación</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
	desde el proyecto	identificadas en los diagnósticos, seleccionando las actividades que no podrán ser atendidas dentro de los planes se prepara un plan de capacitación municipal ó departamental. Referirse de manera indicativa a los temas del producto 1.1
<b>Presentación y aprobación de planes</b>	Presentación y revisión de planes por representantes del proyecto en las delegaciones del Ministerio	Guía de revisión para asegurar contenidos y calidad de los planes
	Por el El Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP)	Formato de actas con criterios de calificación

## **Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes**

<b>Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
<b>Formalización</b>	<b>Gestión de no objeción ante el FIDA</b>	Si corresponde según umbral que se acuerde. Nota de solicitud Acta del Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP). Copia del documento de plan con: i) Plan de inversiones y pagos, ii) Plan de adquisiciones, iii) Plan de capacitación iv) Plan de implementación. Borrador de convenio/contrato a suscribir con organización, entidad ó familia
	<b>Firma de contrato o convenio</b>	Borrador de convenio/contrato a suscribir con organización, entidad ó familia. El documento de Plan y los planes específicos indicados en el punto anterior son parte íntegra del documento contractual. Documentos legales de la organización, entidad ó familia que firma con el MEFCCA.
	<b>Envío a FIDA del contrato ó convenio firmado</b>	Convenio ó contrato firmado
	<b>Registro del contrato/convenio en la cartera de planes</b>	Matriz de seguimiento de los convenios ó contratos vigentes con información general sobre el Plan y seguimiento de pagos por la organización, entidad ó familia ejecutora.
<b>Implementación</b>	<b>Inducción sobre normas y procedimientos para la ejecución del plan</b>	Con base en el documento "normativa administrativa" elaborada para proyectos FIDA, ajustada a los tipos de Plan de NICAVIDA (incluyendo el mecanismo de recuperación aplicado en el Bono Productivo Alimentario y Patio Saludable).
	<b>Apertura de cuentas por la organización, entidad ó familia ejecutora.</b>	De conformidad con lo establecido en el convenio/contrato. Se comunica al proyecto los datos de la cuenta bancaria de uso exclusivo para el manejo de los fondos del plan.
	<b>Transferencia de fondos</b>	Monto de conformidad con lo establecido en el convenio/contrato.
	<b>Liquidaciones de gastos y reposición de fondos.</b> Varias, hasta alcanzar la ejecución total del financiamiento de las diferentes fuentes de NICAVIDA.	De conformidad con los establecido en la "normativa administrativa". Usualmente es con base en informe de avance en la ejecución física y financiera, de conformidad con los acuerdos del convenio/contrato guiándose por: i) Plan de inversiones y pagos, ii) Plan de adquisiciones, iii) Plan de capacitación iv) Plan de implementación.

<b>Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
	<b>Acompañamiento a la implementación de planes</b> Por la UGP/MEFCA	Apoyo en la gestión de servicios públicos ó privados, incluyendo recursos financieros, necesarios para ejecución del Plan.
<b>Seguimiento, supervisión y terminación de contratos/convenios</b>	<b>Seguimiento y supervisión a la ejecución de los planes..</b>	Continuas por el MEFCA y periódicas por FIDA en misiones de supervisión. Como complemento a las liquidaciones de gastos, enfocadas en resultados y cumplimiento de condiciones acordadas para la ejecución del plan. Como parte del sistema de S&E, para reporte sobre indicadores.
	<b>Auditorías</b>	Atención a: i) auditoría interna del MEFCCA, de la CGR. ii) Auditorías externas acordadas con FIDA
	<b>Cierre y finiquito de contratos/convenios</b> Al finalizar la ejecución del Plan	De acuerdo con plan de cierre, condiciones establecidas en el Reglamento del Fondo y la normativa administrativa.

## **Apéndice 8: Planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gestión de los conocimientos y comunicación**

### **Introducción**

1. Los lineamientos para el diseño y puesta en operaciones de las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del proyecto se basan en las referencias y mecanismos establecidos por el Gobierno de Nicaragua, el FIDA, y las diferentes instituciones y organizaciones directamente involucradas en el proyecto. El sistema propuesto por NICAVIDA se caracteriza por las propiedades de alta institucionalización, formalidad y fuerte interconexión que constituyen la representación implícita del sistema en los indicadores convencionales.
2. El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) realiza sus funciones a través de sus delegaciones territoriales, las cuales cumplen trabajos operativos, administrativos y de coordinación con otras instancias locales. Conjuntamente, estas delegaciones ejecutan, supervisan e implementan distintos programas y proyectos a nivel local. Dos de los retos del mediano plazo para el MEFCCA son “Mejorar la articulación de planes sectoriales y territoriales, y la complementariedad entre los actores institucionales encargados de la implementación” así como “Contar con un documento estratégico que guíe el cumplimiento de la misión institucional”<sup>1</sup>. A la par de estos retos institucionales de mediano plazo el ministerio, a través del apoyo de NICADAPTA, ha asumido el desafío de construir un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que incluya todas los programas y proyectos del Ministerio. El establecimiento de dicho sistema pasa por el trabajo conjunto de la División de Planificación, la División General de Cooperación y Proyectos, las diferentes Direcciones Generales y delegaciones departamentales de dicho Ministerio.
3. El proyecto aplica el enfoque de gestión orientado a resultados, toma en cuenta las lecciones aprendidas de las anteriores operaciones del FIDA en el país y tiende a un proceso de integración, en primera instancia y como primer paso, de las operaciones FIDA en ejecución. El sistema de Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento del proyecto complementará y apoyará las acciones que impulsa actualmente el proyecto NICADAPTA en el establecimiento de un Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) del MEFCCA, rescata las relevantes experiencias del sistema aplicado por PROCAVAL (actualmente en etapa de cierre) y busca integrar el sistema de NICARIBE.
4. El enfoque de gestión del proyecto apunta a: i) establecer en la planificación, anual y de todo el proyecto, la sucesión de cambios esperados (teoría de cambio); ii) garantizar que el seguimiento esté encauzado a confrontar si las actividades realizadas generan los cambios directos inmediatos en las familias, las organizaciones y el territorio; iii) enfocar la evaluación en la comprobación, a través de los indicadores, de los cambios de mediano y largo plazo obtenidos; iv) asignar a la gestión del conocimiento, como parte integral del ciclo de gestión, la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas; v) establecer en la comunicación un instrumento de apoyo, desde la perspectiva de comunicación para el desarrollo, para potenciar y desarrollar capacidades.
5. Mientras el ministerio avanza en el proceso de montaje, establecimiento y funcionamiento de su sistema de planificación, monitoreo y evaluación el programa necesita un sistema que pueda

---

<sup>1</sup> Anexo al Presupuesto General de la República 2015. “Marco Presupuestario de Mediano Plazo 2015 - 2018”. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Enero 2015

lograr resultados a corto plazo y dar apreciaciones para el mediano plazo y al mismo tiempo ser “integrable” en el sistema global del Ministerio, en la medida que este avance y se concrete. El Sistema de P,SyE,GdC del Proyecto, será: (i) integral, estará compuesto por varias áreas de trabajo con sus propias especificidades pero interconectado entre sí; (ii) integrado, se articulará con las otras operaciones del FIDA y los diferentes sistemas institucionales; (iii) ) descentralizado, se sumará al proceso de fortalecimiento de las delegaciones territoriales del MEFCCA; (iv) interactivo, requerirá la participación de los diferentes protagonistas involucrados en el proyecto tanto a nivel de las familias como del territorio.

6. Más allá de estas tres características, el sistema de P,SyE,GdC estará principalmente vinculado con el Marco Lógico del proyecto, que cuenta con indicadores de impacto, efecto y producto y las metas de corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de impacto medirán la contribución del proyecto a los objetivos de desarrollo nacionales en un territorio específico, estos se medirán después del cierre del proyecto. Los indicadores de efecto relativos al objetivo de desarrollo miden el valor agregado del proyecto y serán medidos antes del cierre del mismo e incluidos en el informe de terminación del mismo. Finalmente, los indicadores de efecto directo y producto, relacionados al desarrollo de las actividades del proyecto distribuidas por componente, medirán el avance del proyecto hacia el cumplimiento de su objetivo de desarrollo. Más detalles sobre los indicadores del Marco Lógico se encuentran en los Anexos 1 y 2 de este apéndice.

7. La propuesta del sistema constituye un elemento de discusión que se liga al desarrollo y dinámica misma del proyecto. Algunos de los elementos que se indican en los párrafos siguientes pueden ser superados por la realidad y los posibles cambios durante la ejecución del proyecto y por ende deberán ser ajustados. También la práctica propondrá elementos nuevos que deberán ser considerados para cumplir con la premisa básica de pensar al sistema como un proceso, principalmente participativo, reflexivo y de aprendizaje. Estas características y las áreas de trabajo se puntualizan en este Apéndice y se complementa con un Anexo de una propuesta de Matriz de marco lógico ampliada.

## Planificación

8. La planificación del proyecto tendrá tres características: (i) programática, a partir de la matriz del Marco Lógico (ML); (ii) operativa, desde las actividades y el presupuesto del proyecto; e (iii) integrada, cuya referencia es el documento del proyecto y se articula con las otras operaciones del FIDA en Nicaragua. Todo ello teniendo como marco los lineamientos establecidos por el MHCP y el MEFCCA.

- **Programática**, el Marco Lógico refleja la estrategia del proyecto y define el impacto deseado y las metas a alcanzar. En los primeros meses de ejecución del proyecto se deberá realizar un taller con todos los líderes y técnicos a involucrarse en la ejecución del proyecto para revisar objetivamente el Marco Lógico propuesto en la etapa de diseño, analizar la fuerza y vigencia de los supuestos, las metas e indicadores, y la viabilidad y posibilidad de la estrategia propuesta. Un producto de este proceso es identificar aquellos estudios que se consideren necesarios para planificar mejor la ejecución del proyecto y los requerimientos para los estudios de base.

- **Operativa**, el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto (así como otros instrumentos operativos como el Plan de Adquisiciones y Contrataciones) para cada año se elaborarán en base a los lineamientos emitidos anualmente por el MHCP y el MEFCCA, las previsiones planteadas en el Marco Lógico del proyecto y la distribución multianual del presupuesto. Este proceso se integra con el ejercicio de la revisión del marco lógico, ya que al establecer las metas anuales se toma en cuenta la cadena articulada de los cambios a lograr (derivados de la teoría de cambio) que se

requieren para avanzar hacia la obtención de los efectos e impactos planteados en el Marco Lógico. El POA es a su vez un instrumento de evaluación operativo que llevará a la toma de decisiones eficientes para ajustar la ejecución del proyecto sobre la marcha, por tanto su formulación será conducida por las instancias responsables del proyecto incluidas las delegaciones departamentales.

- **Integral**, se elaborará un plan anual de trabajo de las operaciones que son financiados por el FIDA y cofinanciadores en el ministerio, con miras a lograr sinergia entre los diferentes proyectos y la reducción de costos de transacción, principalmente lo referido a las adquisiciones y contrataciones. Este proceso incluirá un diálogo con las autoridades y técnicos del MEFCCA para tener la retroalimentación y validación necesaria. Una vez elaborado el Plan, será presentado ante el MEFCCA y el FIDA para su conformidad.

9. La planificación del proyecto considerará principalmente los ciclos presupuestarios establecidos por el MHCP, así como el calendario del ciclo agropecuario nacional. Asimismo, se tomarán en cuenta los ciclos e instrumentos de planificación de los diferentes actores y protagonistas, a nivel nacional y territorial, lo que facilitará la articulación inter institucional y local, la realización de alianzas y el apalancamiento de recursos, principalmente para la ejecución de los diferentes planes territoriales. La planificación, igualmente debe ser capaz de articular las prioridades en los diversos niveles del proyecto -nacional, territorial y familiar- para poder lograr un eficiente desempeño orientado a resultados.

10. Las delegaciones departamentales del ministerio juegan un rol importante en los diferentes momentos de la planificación del proyecto, precisando su contribución a las metas anuales y las actividades a realizar, recogiendo las demandas de fortalecimiento e inversión de las organizaciones e instituciones, apoyando la identificación, formulación y articulación de los diferentes planes familiares y de emprendimientos en los territorios.

### Seguimiento

11. El proyecto establecerá un sistema de seguimiento con tiempos de corto plazo (reportes institucionales, administrativos y RIMS de primer nivel), de mediano plazo (estadísticas nacionales y sectoriales, reportes RIMS de segundo nivel) y de largo plazo (indicadores que aportan especialmente al PNDH y RIMS de tercer nivel). Especial atención se tendrá en incorporar los enfoques de género y generacional, utilizando mecanismos y procesos para integrar las percepciones, opiniones y experiencias de los distintos participantes del proyecto, diferenciados por sexo y edad, en cuanto a sus transformaciones económicas, sociales y ambientales.

- **El seguimiento** llevará un registro de la información, sobre lo que está realmente sucediendo en el proyecto respecto a la entrega de los recursos y su transformación en productos, esta información será retroalimentada de forma permanente y continua hacia la gerencia del proyecto, lo cual permitirá tomar las acciones correspondientes para cumplir con los resultados establecidos.

- **El seguimiento** se orientará especialmente en; 1) la verificación del cumplimiento de los productos (bienes y servicios apoyados por el proyecto), incluyendo la calidad de los mismos, y los beneficios (cambios inmediatos generados por las actividades), los indicadores (RIMS de primer nivel y datos estadísticos y administrativos requeridos por el MEFCCA y otras entidades públicas); 2) el cumplimiento de las actividades acordadas en el POA, contrastando lo logrado con lo planificado y generando aprendizajes sobre los elementos que facilitan o limitan el logro de los productos y la realización de las actividades; 3) un seguimiento basado en resultados, con el



objetivo de fortalecer la evaluación interna continua del proyecto, a la vez que también sirva de insumo y fuente de información para las evaluaciones externas.

- **El seguimiento** se vinculará claramente con la gestión administrativa y financiera, principalmente en lo referido a los diferentes tipos de planes a ser cofinanciados por el proyecto. Las acciones de seguimiento tendrán uno de sus puntos de partida en los diferentes planes (familiares, territoriales y de negocios), que contienen la definición de tareas y actividades, la asignación de recursos y la definición de metas e indicadores. Una vez que es aprobada la propuesta del plan estará preparada para darle el seguimiento respectivo. Hasta donde sea posible, el proceso de elaboración de reportes de la ejecución de los planes utilizará el mismo tiempo empleado para los reportes financieros establecidos.

12. El establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación se realizará en los primeros seis meses de implementación del proyecto, tomando como base el Informe de Diseño, las lecciones aprendidas y buenas prácticas de las otras operaciones del FIDA. Una de las primeras actividades, planteada en la sección de planificación, consiste en conocer y revisar el Marco Lógico del Proyecto, analizando su pertinencia, coherencia, los indicadores y metas establecidos. Este proceso conllevará a formular un plan de seguimiento y evaluación concretado en: (i) **indicadores** importantes a nivel de productos, resultados y efecto a medir; (ii) **instrumentos y tiempos** para recoger la información; (iii) **responsables y recursos** destinados para el análisis y procesamiento de la información.

13. **Participación.** Se involucrarán en el desarrollo del sistema a los usuarios y futuros responsables de su operación y mantenimiento, así como a los diferentes especialistas (del proyecto y del ministerio) para que cada uno de ellos colabore en la definición del seguimiento y la evaluación en su área de especialidad, este ejercicio permitirá tener una visión integrada y total del sistema. La Unidad de Gerencia del Proyecto (UGP) contará con un especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación quién tendrá la responsabilidad de la operación del sistema. El especialista liderará el proceso de recolección de datos sobre el progreso del proyecto, mientras que a nivel territorial esto será trabajo de los técnicos del MEFCCA a nivel municipal y departamental quienes recolectarán información de: (i) las familias protagonistas de las actividades del proyecto; (ii) las instituciones y organizaciones participantes en la ejecución del proyecto y su rol en el mismo; y (iii) situación de los diferentes planes (familiares, territoriales y de negocios).

14. Especial énfasis se hará en el fortalecimiento de capacidades para mejorar la calidad de los datos, las fuentes de verificación y la relevancia de la información: para ese fin se desarrollarán, al principio del Proyecto y una vez por años en los años siguientes, talleres de capacitación y actualización con el personal involucrado a todos los niveles. La calidad de los datos que se definan al inicio de la operación establece la norma para la posterior utilización de ellos y merece una cuidadosa atención.

15. La experiencia acumulada con los sistemas de seguimiento y evaluación de las operaciones anteriores del FIDA en el MEFCCA indican que la participación de los protagonistas en los procesos de seguimiento y evaluación es una tarea parcialmente pendiente y un reto a superar. Establecer una serie de información en los diferentes planes, que sirva para el seguimiento de los mismos, requerirá mucho acompañamiento por los técnicos del MEFCCA a nivel local. Los protagonistas serán capacitados y participarán en el sistema, por una parte a través de su intervención directa en el uso de instrumentos formales, preparados y desarrollados por el sistema, y aplicados en forma sistemática, (cuestionarios, registros, etc.) que puedan reflejar el punto de vista de ellos en los diferentes planes, a través de procesos grupales, a nivel de las organizaciones

e instituciones; etc., donde puedan expresar su opinión sobre el funcionamiento del proyecto. Otra herramienta que el proyecto aplicará son los talleres para conocer y medir los avances en la acumulación del capital social en los territorios y entre las familias, incluyendo variables diferenciados por género y generacional.

16. Para poder evaluar el impacto de la intervención del proyecto, se deberá contar con información de base (situación de partida) sobre las condiciones específicas de las familias, la situación y el estado de los territorios seleccionados, por lo cual se pondrá especial atención en la identificación de la información a brindar en los diferentes formatos a ser utilizados para cada una de los planes y actividades realizadas por el Proyecto. Al definirse las propuestas concretas basadas en los objetivos del proyecto se identificarán aquellos indicadores que permitan medir los productos y los cambios inmediatos generados por las actividades inducidos por dichos planes, el momento inicial de dicho plan puede ser reconocido como una especie de “línea de base”. El seguimiento de los resultados en sucesivas etapas de los respectivos emprendimientos debe servir para validar y ajustar la metodología de selección.

17. Para facilitar el seguimiento, se diseñarán instrumentos sencillos que deberán ser aplicados por los técnicos del ministerio y su utilización deberá ser parte de sus actividades normales. La información recogida será consolidada y analizada a nivel territorial para valorar los avances en los productos acordados, identificar limitantes, reconocer aprendizajes, definir los ajustes a efectuar y reportar al especialista de la UGP.

18. Teniendo en cuenta las particularidades de esta nueva operación, se necesita que los especialistas del ministerio y de otros proyectos con financiamiento FIDA, que posean mecanismos de ejecución parecidos, brinden sus conocimientos para el desarrollo y puesta en práctica de los diferentes instrumentos de seguimiento.

19. El establecimiento de un sistema informático debe ser considerado solamente como una herramienta y una parte del sistema de seguimiento y evaluación. El seguimiento se vinculará a una plataforma informática que será alimentada de forma descentralizada por los técnicos de las delegaciones del MEFFCA, esa información luego sería validada, organizada y procesada por el especialista de Seguimiento y Evaluación del proyecto. Este sistema informático deberá estar en funcionamiento a más tardar en el primer semestre del inicio del proyecto. Además de la plataforma informática otros instrumentos a utilizar en el proceso de seguimiento de las actividades del proyecto serán visitas e informe a sitios, informe financieros, encuestas, estudios y entrevistas puntuales.

20. La implantación de un sistema informático institucional de planificación, seguimiento y evaluación suele ser complejo y demorado debido a las dificultades técnicas y organizativas que conllevan. El sistema informático que se instale en el MEFFCA debe ser concebido de forma modular lo que posibilitará su ejecución por etapas, reduciendo el impacto global en el ministerio, al facilitar la transición desde los sistemas anteriores de los diferentes proyectos al nuevo sistema.

21. Hasta que el sistema informático de planificación, seguimiento y evaluación del MEFFCA esté en operación, es necesario que el proyecto genere una plataforma accesible con capacidad de procesar datos y generar información, para ello es necesario vincular el diseño de dicha herramienta con las experiencias obtenidas de NICADAPTA y NICARIBE. El sistema institucional que se diseñe debe tener la capacidad de integrar los datos procedentes de las distintas operaciones del FIDA y garantizar el adecuado proceso de migración de datos de dichos proyectos.

22. También se propone la realización de reuniones trimestrales de los técnicos del ministerio con la gerencia para hacer seguimiento al proyecto, principalmente en lo relacionado a la ejecución de los diferentes planes a cofinanciar. Los resultados del seguimiento serán el insumo fundamental para la elaboración oportuna de los reportes de información solicitados por el ministerio, otras entidades públicas y el FIDA; (i) El informe de progreso, documento síntesis de los logros hasta la primera mitad de año, se debe entregar al FIDA en el mes de junio de cada año. (ii) El informe anual que se espera que presente los principales resultados del proyecto, las limitaciones encontradas y una propuesta para su superación este informe al FIDA deberá coincidir con el ejercicio anual del proyecto y cubriendo el mismo período establecido por el MHCP. La UGP tendrá la responsabilidad de reportar cada año los indicadores RIMS que corresponde al avance de la implementación según los plazos indicados por el FIDA.

### Evaluación

- **Indicadores.** El informe de diseño del proyecto propone un limitado conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación sea eficiente, con un equilibrio entre indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan verificar la calidad y profundidad de los efectos e impacto logrados. Los datos del seguimiento obtenidos periódicamente, serán parte del proceso de evaluación, sin embargo una mayoría de ellos serán capturados a través de procesos de evaluación, en el sentido estricto del término.
- **Índice de Resiliencia Climática.** A los efectos de medir y dar seguimiento al Indicador 4 de los Objetivos de Desarrollo del Marco Lógico (Número de Familias protagonistas del proyecto ha aumentado su resiliencia al Cambio Climático) se ha desarrollado el cuadro siguiente. Una familia es más resiliente si la respuesta es afirmativa a por lo menos 3 de las preguntas presentadas

Preguntas	Puntaje si la Respuesta es Positiva
1. La familia utiliza un sistema productivo climáticamente inteligente con medidas de manejo sostenible de suelos y agua en > ¼ parte de sus tierras?	1
2. La familia tiene acceso a un fuente seguro de agua (micro riego) para > 1/10 parte de sus tierras?	1
3. Dentro los últimos dos años la familia ha utilizado información climática para tomar decisiones sobre cuales cultivos y variedades a utilizar y cuando sembrarlos?	1
4. La familia es miembro o tiene acceso a un vivero y/o banco de semillas comunitario?	1
5. la familia ha participado en la formulación de un plan territorial y en planes de negocio o de inversiones familiares?	1
6. la familia tiene > USD 300 en ahorros?	1
<b>Total Puntaje</b>	<b>Max 6</b>

- **Fortalecimiento Institucional.** La perspectiva de las actividades de evaluación del proyecto es esencialmente institucional y buscará fortalecer dicha capacidad con metodologías e instrumentos evaluativos en los diferentes momentos del ciclo de la ejecución de los proyectos. La evaluación debe ser considerada como un proceso que requiere ser revisado periódicamente en cuanto a sus instrumentos. Las condiciones en las familias, las organizaciones y los territorios, y

en general, los indicadores a ser evaluados, muestran situaciones cambiantes. En esta medida, será importante una progresiva y periódica adecuación a las nuevas realidades.

- **La evaluación** como tal se enfocará en la verificación, mediante la revisión de los indicadores, de los efectos (cambios en el mediano plazo) que logran a través del uso de los productos creados por el proyecto en oposición a los efectos planificados, y la comprobación de los impactos (expresados en la meta y el objetivo de desarrollo del proyecto). Para ello, la evaluación tendrá tres hitos diferentes:

### **Estudio de Línea de Base**

23. La Línea de Base permitirá determinar la situación inicial (primer valor de los indicadores de efecto e impacto) de las familias y el territorio, como referencia para valorar los cambios que el proyecto va creando durante su ejecución; las causas de esa situación, todo como referencia para analizar la estrategia de intervención y ajustarla si fuese necesario. Este estudio se hará en los primeros meses de ejecución del proyecto y deberá realizarse después de la revisión de la MML por parte de los técnicos y especialistas vinculados al proyecto. Como parte del Estudio de Línea de Base, se realizará la Encuesta RIMS para recoger información de los indicadores de tercer y segundo nivel, e indicadores de efecto específicos requeridos por el ministerio u otras entidades públicas. Se prestará especial atención al tiempo e intensidad de las intervenciones y su exposición a la población protagonista para lograr los efectos e impactos esperados.

24. **Indicadores Iniciales.** En la matriz de marco lógico se han identificado un número de indicadores que tienen sentido en el marco de la estrategia del proyecto. No se espera que la línea de base sea simplemente un diagnóstico ex-ante, levantado en las familias y los territorios previstos a participar en la ejecución del proyecto.

25. **La línea de base** debe considerar que la Meta, el Objetivo de Desarrollo y los Efectos del proyecto son agregados, entre otros a partir de las diferentes propuestas de planes e intervenciones que presentarían las familias, los territorios y las personas. Es en este punto donde se requiere mayor atención ya que se necesita establecer la relación entre lo planificado y los diferentes planes, donde se debe asegurar que éstos tengan como referencia los indicadores establecidos en la matriz de marco lógico. La elección de datos debe quedar claramente justificada por el empleo que se vaya a hacer de los mismos, se recopilarán datos para obtener indicadores necesarios para el monitoreo y la evaluación, por tanto debe existir esa vinculación que justifique los gastos, los esfuerzos y el tiempo dedicados a esa recopilación y la construcción de la línea de base.

26. La línea de base de NICAVIDA debe tomar en cuenta para su elaboración (a partir de la preparación de los términos de referencias de la misma) los estudios previos utilizados para el Diseño del Proyecto. Estos estudios deberán ser considerados como referencia importante en el momento de definir los alcances de la Línea de base. Cabe recordar que la línea de base, además de mostrar un escenario sin proyecto, permitirá un adecuado diseño en detalle de muchos aspectos de la propia ejecución del proyecto; entre muchos ejemplos se puede mencionar: i) la priorización y determinación definitiva de los territorios de intervención; ii) la ubicación de las familias (incluyendo las familias indígenas); iii) las actividades económicas, sociales y ambientales prioritarias; y el conocimiento, prácticas y actitudes que deben ser cambiadas o reforzadas. Es imprescindible iniciar las actividades del proyecto con una línea base que sea sólida pero a la vez sencilla. Algunos puntos claves recomendados para el Estudio de Línea Base serán:

- Tomar como base la revisión del marco lógico y sus indicadores

- Constituir la base del sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto y de todo el sistema de gestión del mismo.
- Evitar duplicación de otros trabajos ya hechos, se deberá tomar siempre en cuenta toda la información pertinente tanto al nivel de productores, familias, territorios, municipio, cuenca, etc., incluyendo líneas de base que ya puedan estar hechas por otros proyectos, así como diferentes planes existentes en el municipio y/o el territorio. Todo esto formará una base cualitativa y cuantitativa para complementar la información de la línea base.
- Garantizar la calidad del trabajo, para lo cual se requiere una estrecha supervisión de todas las fases del estudio por el MEFCA y la UGP, tanto al nivel central como local, con el acompañamiento técnico del FIDA
- Involucrar a un/a especialista de enfoque de género, generacional y de pueblos indígenas en todo el proceso del estudio: elaboración de los términos de referencia, evaluación de las empresas a contratar, y seguimiento del estudio.
- Desagregar la información por sexo, analizar los datos por sexo, y establecer una base de datos para poder responder a las diferentes necesidades y roles de los hombres y de las mujeres.
- Utilizar en lo posible información geo referenciada para definir la ubicación de las familias, intervenciones territoriales u otros puntos de control así como para el seguimiento de las actividades.

27. El estudio de base incluirá explícitamente variables e indicadores precisos para conocer la situación de las familias rurales para lograr los efectos e impactos esperados incluyendo los aspectos de diversificación y aumento de ingresos, generación de empleos, cambios en su nutrición, la gestión de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Dado que el proyecto toma, como eje central de su implementación a las familias, el estudio de base tendrá como unidad de análisis la familia/hogar, por tanto deberán realizarse entrevistas ligadas a ambos miembros de la pareja, para registrar información sobre las diferencias de roles y, principalmente, las divergencias de opiniones e ideas de los dos miembros de la pareja sobre los mismos temas o preguntas. Asimismo, en los análisis se deberá diferenciar la situación de los hogares con mujeres como jefas de familia, respecto a aquellas cuyos jefes son hombres. El diseño de la muestra para la línea de base incluirá una muestra representativa de las organizaciones e instituciones nacionales y locales.

28. Formará parte de estudio de línea de base general, la información particular captada de cada uno de los tipos de planes (familiares, territoriales y de negocios), mediante la aplicación de fichas/formatos, las cuales forman parte de los mecanismos fiduciarios. Esta información “sin el proyecto” incluirá indicadores relacionados a los establecidos en la matriz de marco lógico.

29. Como parte del enfoque de apropiación y sostenibilidad institucional, el estudio de base se desarrollará en conjunto con el MEFCCA como entidad responsable del proyecto, de modo que esta experiencia le sirva al ministerio para construir y validar instrumentos y metodologías en la materia susceptibles de aplicarse a sus distintos programas y proyectos, especialmente en materia de evaluación de impacto de las intervenciones institucionales.

30. **RIMS.** De acuerdo a las normativas del FIDA, el proyecto deberá preparar una encuesta RIMS (Sistema de gestión de los resultados y el impacto). La encuesta de impacto estandarizada del RIMS no requiere validación, ya que cuenta con un cuestionario y software estandarizado. La UGP tendrá la responsabilidad de reportar cada año los indicadores RIMS que corresponden al avance de la implementación según los plazos indicados por el FIDA.

### **Evaluación de Medio Término,**

31. El proyecto prevé una Evaluación de Medio Término (a los tres años de implementarse) que será una evaluación externa con enfoque participativo, basada en la información recopilada en las evaluaciones anuales, los datos compilados en el sistema de seguimiento y evaluación; tomará como referencia los resultados del Estudio de Línea de Base para valorar los cambios obtenidos con la ejecución del proyecto. La evaluación tendrá como objetivo proporcionar una revisión independiente y en profundidad del progreso de la ejecución del proyecto. Tendrá una naturaleza reflexiva y buscará la mejora en la implementación del proyecto durante su segunda fase de ejecución. Con esta evaluación se dará la oportunidad de conocer y tener indicios anticipados sobre el rumbo del proyecto e impulsar los ajustes necesarios.

32. La lógica implícita de esta evaluación evidenciará la teoría de cambio, para demostrar cómo se están logrando los resultados esperados, así como los resultados no intencionales, con especial énfasis en el nivel de efectos y destacando los productos más estratégicos del proyecto. Esa evaluación abarcará el conjunto de los componentes del proyecto, la estrategia de ejecución, el avance financiero, la matriz de marco lógico y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Esta evaluación se vincula con los indicadores RIMS de segundo nivel, la segunda encuesta deberá realizarse antes de la revisión a mitad de período para que la misión encargada de ésta la pueda tener en cuenta.

33. La evaluación deberá ser conducente a la construcción colectiva e inclusiva de los aprendizajes y lecciones, y se concentrará principalmente en tres niveles:

- i) Diseño, procesos y resultados.
- ii) Enfoque altamente participativo en todas las fases del proceso.
- iii) Asegurar la apropiación y validación de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, por parte de las partes interesadas.

34. Los resultados de la Evaluación de Medio Término serán compartidos, presentados y validados en al menos un evento/taller con amplia participación de los protagonistas y las instituciones involucradas en el proyecto. Este evento deberá estar centrado en la extracción de lecciones aprendidas y la identificación de buenas prácticas que deberán ser divulgadas ampliamente al interior del MEFCCA y entre otros actores del corredor seco y el FIDA. El informe de la evaluación intermedia debe, en virtud de los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas, facilitar la adopción a tiempo de ajustes desde la gerencia del proyecto.

### **Evaluación Final e ITP.**

35. Se realizarán una vez finalizado el proyecto, tendrán como objetivo establecer en qué medida el proyecto ha realizado sus actividades, obtenido los resultados, logrado los productos previstos, y generado aportes al desarrollo de las familias del corredor seco. Permitirá valorar el grado de éxito del proyecto, el acierto de la estrategia diseñada, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos. Los criterios a utilizar para desarrollar la evaluación serán los de; pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad; desde el diseño, proceso y resultados. Se identificarán lecciones aprendidas, mejores prácticas y la experiencia adquirida que podrían ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional y territorial en el corredor seco.

36. **ITP.** Vinculada con la evaluación final está la redacción del Informe de Terminación del Proyecto (ITP), ya que la evaluación coincide temporalmente con la elaboración del informe, sin

suponer que el uno sustituye al otro. En el ITP se cuantifican y valoran los resultados e impactos, y se presentan los aprendizajes más importantes generados por el proyecto para que puedan ser aplicadas en futuras iniciativas de otras entidades que trabajan en el desarrollo rural en el corredor seco. Este informe será de utilidad en la medida que se institucionalicen las lecciones aprendidas para lograr la sostenibilidad de las acciones desarrolladas una vez que finalice el proyecto. Un aspecto relevante para la Evaluación Final es la aplicación de una encuesta de evaluación final, que será una referencia comparativa para la Línea de Base, para medir impacto del proyecto lo cual será uno de los insumos para elaborar el ITP el cuál se redactará entre la fecha de terminación y antes de la fecha de cierre del préstamo. El informe es responsabilidad del proyecto, y será elaborado siguiendo los tiempos, directrices y formatos del FIDA.

### **El seguimiento y la evaluación en la gestión de riesgos**

37. El seguimiento y la evaluación del proyecto pueden jugar un rol importante en la identificación, mitigación y prevención de inconvenientes durante la ejecución. La evaluación no debe restringirse a los aspectos ex-ante y ex-post del proyecto, la mayor parte del valor agregado, y el más importante, en esta área se encuentran en las actividades continuas que deben ser desarrolladas en la construcción, aplicación y uso de los sistemas de gerencia e información. Debe entenderse el seguimiento y la evaluación del proyecto como uno de los sistemas de apoyo a la gerencia al proporcionar una renovación significativa de información.

38. Para la mitigación de los riesgos el Sistema asumirá y se vinculará al proceso de aprendizaje. Esta práctica se promoverá a través de tres actividades relacionadas a los sistemas de información:

- la gerencia del proyecto;
- la dirección de cambio durante la ejecución del proyecto;
- el seguimiento y la evaluación.

39. La mitigación de riesgo, sólo puede concebirse como un proceso continuo. Al inicio del proyecto, esto puede aparecer como contingencia en el momento del diseño y se definen algunos elementos para diferentes eventualidades, sin embargo después se deben realizar más esfuerzos para descartar los riesgos del proyecto.

### **Gestión de conocimiento**

40. El enfoque de gestión por resultados involucra la inclusión de mecanismos de aprendizaje y gestión de conocimientos que faciliten la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

41. El sistema de gestión de conocimientos del proyecto se basará en la identificación, recopilación, organización y registro de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la ejecución de los diferentes operaciones del FIDA y se referenciará a temas claves del nuevo proyecto tales como; i) aspectos fiduciarios; ii) ejecución de planes de negocios, familiares y territoriales; iii) monitoreo y evaluación; iv) identificación de riesgos y oportunidades relacionadas con el cambio climático; v) cambios en actividades económicas a través de alternativas de producción adaptadas. Este proceso se realizará al comienzo del proyecto en conjunto con la identificación de temas o prácticas importantes vinculadas al trabajo del MEFCCA tales como; diversificación y aumento de los ingresos familiares, seguridad alimentaria y nutricional, cambio climático y manejo de recursos naturales, todas ellas en el contexto del corredor seco. Esta iniciativa deberá articularse con las otras operaciones del FIDA en el país y vincularse con la estrategia institucional sobre el tema.

42. La gestión del conocimiento, como parte del ciclo de gestión del proyecto, asegurará el desarrollo de acciones y procesos que faciliten las condiciones para que todos los involucrados creen, intercambien y usen conocimiento tangible (documentos, bases de datos, estudios, etc.) e intangible (experiencia de protagonistas, redes, contactos, etc.) de una manera efectiva.
43. Los actores centrales de la gestión del conocimiento del proyecto son aquellos a quienes el proyecto debe llegar e influenciar (principalmente las familias) con el fin de lograr los propósitos y resultados esperados. El éxito del plan de GC está basado en la correcta identificación del conocimiento que los protagonistas claves necesitan con el fin de tomar decisiones que conlleven a contribuir su participación en el proyecto
44. La gerencia del proyecto en conjunto con la División de Planificación del MEFCCA trabajarán en la compilación, procesamiento, análisis, organización, y comunicación de la gestión de conocimientos, para garantizar su uso en la toma de decisiones oportunas; además, serán responsable de dar apoyo técnico al personal de las delegaciones para la gestión de conocimientos.
45. El proceso iniciará con actividades sencillas de gestión de conocimientos como el análisis, organización y comunicación de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la ejecución de PROCAVAL, las lecciones aprendidas actualmente por NICARIBE y NICADAPTA, que tengan relevancia respecto a temas claves en la ejecución de NICAVIDA. Estos proyectos serán socios naturales en la gestión de conocimiento y compartirán lecciones aprendidas, sistematizaciones y evaluaciones. Asimismo, serán acordados también áreas/temas sobre lo que sería importante aprender durante la ejecución del proyecto y que garanticen el uso de los conocimientos construidos participativamente por las diferentes operaciones del FIDA y con ello, ir generando una cultura de información y el conocimiento.
46. Para desarrollar esa cultura del conocimiento, se puede plantear la aplicación de incentivos sociales mediante concursos /premios sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas en temas o asuntos útiles para el corredor seco en aspectos como diversificación productiva, seguridad alimentaria, adaptación al cambio climático y gestión ambiental, entre otros. Algunos incentivos pueden ser; publicación de las buenas prácticas, visitas de otros proyectos y protagonistas, intercambios internacionales, etc.
47. El documento borrador del Marco Estratégico para el Desarrollo del Corredor Seco (MECS) que el Gobierno Nacional está formulando reconoce la existencia de brechas en el conocimiento de los diferentes actores del corredor seco. Como parte de la gestión de conocimientos en el desarrollo del proyecto, se generarán aprendizajes que llegarán a las familias rurales, los actores de los diferentes territorios, las instituciones y organizaciones nacionales locales, y las redes temáticas pertinentes. La organización y sistematización de experiencias previas en el corredor seco será un insumo para identificar procesos que el proyecto podría fortalecer.
48. Cabe recordar que la gestión de conocimiento se vincula estrechamente con la información generada por los procesos y sistemas de planificación, seguimiento y evaluación, por lo que debe ser considerada como insumo clave en una gestión de conocimientos eficiente y efectiva.

### **Comunicación**

49. El logro de los resultados esperados del proyecto dependerá también en buena medida de las actividades de comunicación y difusión. La estrategia de comunicación será diseñada al inicio de la ejecución del proyecto por un especialista en comunicación, en coordinación estrecha con los



comunicadores del MEFCCA, quien desarrollará los instrumentos, herramientas, medios y mecanismos propios de dicha estrategia.

50. Todo el proceso de comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, la comunicación, además de la información que se transmite explícitamente, existe siempre, implícitamente, una propuesta de relación. El proceso de comunicación del proyecto debe pretender organizar una comunicación eficiente entre las familias, las organizaciones e instituciones participantes en el proyecto, así como informar y comunicar los resultados del mismo a organismos y entidades privadas y públicas vinculadas a otras acciones en el corredor seco del país. De forma tal que el proceso de comunicación se puede estructurar en: i) promocional; ii) educativa; iii) informativa; iv) difusión general.

51. **Promocional**, con el objetivo de sensibilizar sobre la estrategia, objetivos, protagonistas, territorios donde se enfocará el proyecto. Esto permitirá “fijar” el nombre del proyecto, que lo diferencie de las otras operaciones del FIDA (NICADAPTA y NICARIBE), pero a su vez lo vincule como parte integral e integrada de las operaciones FIDA en el país. Es esencial compaginar las estrategias de comunicación de todos los proyectos del FIDA y estas a su vez con la estrategia de comunicación del MEFCCA.

52. Avanzada la implementación del proyecto, la comunicación tendrá por objetivo difundir los alcances y logros del mismo, ser espacio de expresión de los protagonistas y constituirse en herramienta de apoyo al fortalecimiento y sostenibilidad de las actividades de las familias y los territorios.

53. **Educativa**, dedicada a cambios o reforzamientos de valores y aptitudes hacia los protagonistas (familias, organizaciones e instituciones) con énfasis en mujeres, jóvenes y pueblos indígenas. Esta parte de la estrategia se vinculará más a las actividades establecidas en el Componente para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Aquí cabrían las campañas sobre seguridad alimentaria y nutricional, adaptación al cambio climático, manejo de recursos naturales, etc.

54. **Informativa**, concentrada en que los protagonistas conozcan las formas, mecanismos y requisitos para poder participar en lo referente a los procesos de fortalecimiento de capacidades y el financiamiento de los diferentes planes. El énfasis sería más en los procesos formales de acceso a los bienes y servicios que el proyecto ofrece; requerimientos, responsabilidades, contactos, etc. En esta sección juegan un rol importante las delegaciones departamentales del MEFCCA.

55. **Formativa**, vinculada más al tema de gestión del conocimiento, como a partir de las actividades de seguimiento, sistematizaciones y estudios de casos, se genera un conocimiento que merece ser divulgado y conocido. El público final pueden ser los técnicos del MEFCCA y otras instituciones públicas o privadas, incluyendo el sector académico interesados en las áreas de trabajo del proyecto y su accionar en el corredor seco del país.

### Organización para la ejecución

56. Para la ejecución de las actividades y obtención de los logros descritos anteriormente, y por el sentido de descentralización del proyecto, se demanda que para su operación, este sistema esté lo más cerca de los protagonistas. Será administrado por un equipo pequeño, altamente capacitado, y con recursos e instrumentos ajustados para su operación. Los recursos destinados para el establecimiento y funcionamiento del sistema están integrados en el Componente de gestión del proyecto.

57. La unidad responsable del sistema contará con dos niveles de operación: a) un nivel nacional, ubicado en la UGP, y vinculado con la División de Planificación, la División General de Cooperación y Proyectos y las diferentes Direcciones Generales del MEFCA; y b) un nivel territorial donde los especialistas del MEFCCA, dependientes de las Delegaciones Departamentales, adoptan las orientaciones del nivel central, pero actúan en forma descentralizada.

58. En la UGP, existirá un Coordinador del sistema de P,S&E y GC y un Asistente que se encargarán, en conjunto con el Gerente de elaborar los lineamientos generales del trabajo, y apoyarán el trabajo a nivel territorial con los técnicos quienes pondrán en operación el sistema en su territorio con la participación de todos los protagonistas. Todos los especialistas participantes deberán estar en capacidad de operar herramientas informáticas, gestionar base de datos, utilizar instrumentos de planificación y seguimiento de proyectos; y tener la capacidad de organizar, sistematizar y analizar la información que genere el sistema. Durante la ejecución del proyecto recibirán capacitación y asistencia técnica especializada en las diferentes áreas del sistema.

59. Los especialistas de la UGP tendrán bajo su responsabilidad: i) la elaboración de lineamientos generales y coordinación general para la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA); ii) elaboración de los Informes de progreso; iii) apoyo y conducción del Estudio de línea de base; iv) preparación de los informe RIMS de primer y segundo nivel; v) colaboración y gestión de las evaluaciones de medio término y final; vi) apoyo y dirección de la diferentes sistematizaciones y estudios específicos; vii) contribución en la preparación del Informe de Terminación del Proyecto.

## Anexo 1.

### Indicadores

Los indicadores que se presentan en esta sección tienen el objeto de “indicar”, partiendo de datos adecuados y confiables, si el proyecto produjo los efectos deseados en las personas, las familias y los territorios, y si esos efectos son atribuibles a la intervención del proyecto. Los indicadores del **Objetivo** se relacionan con los resultados que deberían lograrse al final de la implementación del proyecto, mientras que los del **Fin** podrían no concretarse totalmente hasta cuatro-cinco o más años después de terminada la implementación del proyecto.

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores se muestra que en el nivel superior del proyecto se tienen dos (2) indicadores para el **Fin** del programa y cinco (5) para el **Objetivo**, cada uno de ellos tiene una fuente de datos asociada y se muestran a continuación:

<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Ámbito del indicador</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Información principal a obtener</i>	<i>Comentarios</i>
Fin: Contribuir al logro de los objetivos nacionales de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas del Corredor Seco	Desnutrición infantil	12% de reducción de desnutrición infantil global. (RIMS 3er nivel)	Peso por edad Estatura por edad Peso por estatura Sexo del niño Edad del niño Pertenencia a pueblo indígena	Los estudios demuestran que existe una importante correlación entre el nivel de ingreso y la desnutrición infantil, es así que los hogares con ingresos por debajo de la línea de pobreza suelen presentar agudos problemas de desnutrición.
	Incremento de los activos familiares	16,000 familias (2,500 indígenas) incrementan en un 15 % sus activos familiares. (RIMS 3er nivel)	Activos materiales: la tierra, la vivienda, el ganado, infraestructura de agua y saneamiento, herramientas, los equipo, etc. Activos financieros: los ahorros y el crédito), estimado en un momento dado	Los activos guardan relación con una reserva familiar de productos acumulados de valor económico.  Si se utiliza el valor monetario de los activos debe establecerse en que moneda se hará la valuación y la forma de actualización de la misma.
Objetivo de desarrollo: Las familias rurales y pueblos indígenas protagonistas del proyecto son actores de su transformación productiva, de sus estrategias de diversificación de ingreso, de la mejora de calidad nutricional	Alcance	30.000 familias (3.800 familias indígenas).(RIMS 1.8.2)	Número de familias y personas que recibieron servicios del proyecto durante el período examinado.	Es necesario documentar cuidadosamente los servicios del proyecto hacia los protagonistas (grupo de familias, o del territorio) con el fin de no sobrestimar el alcance del proyecto.  Es ideal que esta información exista a

<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Ámbito del indicador</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Información principal a obtener</i>	<i>Comentarios</i>
de su dieta y del uso sustentable de los recursos naturales.				nivel individual, para asegurar que se pueda evaluar el verdadero efecto. La información a nivel de hogares puede ocultar una asignación intrafamiliar de los recursos que afecta a las mujeres y jóvenes, con frecuencia tienen un acceso más limitado a los recursos del hogar.
	Ingresos	11.200 familias incrementan sus ingreso netos anuales en al menos un 25 %	Composición y nivel de los ingresos de los hogares. Fuentes de ingresos. Monto de ingresos.  Ingresos por la producción y de la venta de bienes y servicios; Sueldos o salarios; Remesas; Ingresos agrícolas y no agrícolas, etc. Ingreso individual y familiar neto.	Se debe realizar una encuesta básica y posterior a la intervención vinculándola con captura de información sobre el empleo.
	Seguridad alimentaria y nutricional	4.500 familias mejoran sus seguridad alimentaria y nutricional	Número de meses que un hogar no tiene suficiente comida porque sus propias cantidades están agotadas y que no tiene suficiente dinero para comprar comida. Número de períodos cuando el hogar se ha visto obligado a pedir dinero prestado o tomar crédito de una tienda para comprar los alimentos. Capacidad económica de las mujeres (ingreso,	La seguridad alimentaria se refiere a la disponibilidad de alimentos y el acceso de los hogares a la misma.

<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Ámbito del indicador</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Información principal a obtener</i>	<i>Comentarios</i>
			ahorros, tiempo) para invertir en la alimentación. Capacidad de las mujeres de ofrecer a sus hijos una dieta sana.	
	Gestión de suelos y agua	8.000 Hectáreas de tierras incorporan por lo menos una medida de conservación de los suelos y el agua (RIMS 2.1.6)	Superficie (medida en hectáreas) en la que se pueden observar que el productor utiliza prácticas/medidas para la conservación de los suelos y el agua  Tipos de prácticas  Número de familias que han adoptado las tecnologías recomendadas	Serán necesarios datos de calidad sobre la situación de partida para calcular la variación. Importante tener en cuenta que los resultados de ciertas iniciativas de gestión de los recursos naturales podrán ser visibles a largo plazo.
	Cambio climático			

### Indicadores a nivel de Efectos

Los efectos representan los cambios en el comportamiento o en las condiciones favorecidas de los protagonistas del Proyecto como resultado del contacto o uso de los productos (bienes y servicios) generados. Los efectos no solamente se refieren a cambios en las personas y las familias también se refieren a las organizaciones y las instituciones. Los indicadores de efectos previstos para el seguimiento y evaluación del proyecto son:

<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Ámbito del indicador</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Información principal a obtener</i>	<i>Comentarios</i>
Efecto 1.1: Las familias y pueblos indígenas son capacitados en la identificación de sus necesidades y en la planificación de sus inversiones para mejorar su calidad de vida	Conocimientos y adopción	18.000 familias atendidas por el proyecto puede utilizar la información en relación a (i) desarrollo productivo, (ii) gestión de recursos naturales, (iii) adaptación al cambio climático y (iv) la mejora de su seguridad alimentaria y nutricional	La población rural tiene acceso a la información  Calidad y acceso a servicios de información  Ubicación geográfica, características y tipo de familia capacitada  Institución y mecanismo	El análisis cualitativo también debe considerar la ejecución ininterrumpida de esas prácticas a lo largo del tiempo, así como los distintos factores que pueden poner en peligro su sostenibilidad (factores técnicos, económicos, ambientales etc.).  Deberá evaluarse la

<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Ámbito del indicador</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Información principal a obtener</i>	<i>Comentarios</i>
			oferente de información	capacidad de los proveedores de servicios y la calidad de las tecnologías utilizadas al inicio y al final del proyecto.  Llevar memoria de prácticas al inicio y al final
Efecto 2.1 Promover inversiones finalizadas a la transformación productiva de las familias rurales, vinculando la diversificación de sus fuentes de ingreso, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias	Empleo	6.000 nuevos puestos de trabajo directamente relacionados con las inversiones promovidas, empleos, de los cuales un 30% es femenino y un 15% es de jóvenes. (RIMS 2.5.1)	Número de personas empleadas antes y después de la ejecución de los diferentes planes cofinanciados por el proyecto. Desglosar los datos del empleo por sexos y edad, podrán tomarse en cuenta otras características como la diferencia entre los puestos de trabajo permanentes y los estacionales, agrícolas o no agrícolas.	Los datos de la situación de partida de los diferentes planes brindarán información sobre el número de personas empleadas antes del apoyo del proyecto.
Efecto 3.1: Gestión adecuada y eficiente de las operaciones para el logro de los objetivos del proyecto.	Eficiencia	Al menos el 90% del POA anual ejecutado cada año	Insumos y recursos utilizados anualmente.  % de desembolsos  % cumplimiento del POA y del Plan de Adquisiciones por componentes y territorio	La mejor forma de realizar la medición de la eficiencia en función del cumplimiento del POA es cuando ésta se incluye en el diseño del sistema de P,M&E desde las primeras etapas. Esto permite recopilar la información necesaria y asegurar la coherencia.

Muchos de los indicadores de impacto del marco lógico están asociados a cambios en las familias por lo que requieren que en los Estudios de Base la recolección de la información se haga a nivel integral de la familia. La información por familia, promedio, permitirá reforzar la viabilidad técnica, ambiental y económica de la estrategia de intervención prevista en el Proyecto.

Algunos indicadores a nivel de Efecto y los indicadores de producto se deben revisar y ajustar al inicio de la ejecución del proyecto. No se han presentado acá los indicadores de productos, que evalúan avances en relación a productos específicos. Dado que los productos son tangibles y entregables, es más fácil identificar sus indicadores. De hecho, se puede medir el propio producto y servir como su propio indicador de si se ha logrado o no.

## Anexo 2

### Matriz de productos y actividades

Componente/Producto	Indicador	Meta	Actividades Principales
Componente 1. Fortalecimiento de capacidades.  Producto 1.1: Las familias y sus organizaciones son capacitadas en actividades generadoras de ingresos, en manejo de suelos y agua y estrategias y prácticas que mejoren su dieta	# de personas capacitadas en gestión de RRNN (RIMS 1.1.9)	40 000 personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres s/monitoreo ambiental y s/cambio climático</li> <li>Diseñar y reproducir material relevante para las capacitaciones</li> <li>Diseñar un sistema de información agroclimática</li> <li>Analizar las características de suelos y agua</li> <li>Establecer unidades demostrativas para captación de agua de lluvia</li> <li>Formular opciones de adaptación municipal al CC</li> <li>Divulgar tecnologías para adaptación al cambio climático</li> <li>Fortalecer los procesos de Planificación de Gestión Integral del Recurso Hídrico</li> </ul>
	# de personas que reciben información sobre nutrición y prácticas para la mejora de su dieta	30 000 personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de Transformación Productiva y Nutricional</li> <li>Efectuar talleres de sensibilización s/SAN</li> <li>Ejecutar giras s/buenas prácticas alimentarias y nutricionales</li> <li>Diseñar y ejecutar campañas por radiodifusión s/SAN</li> <li>Multiplicar semillas de variedades adaptadas al cambio climático</li> <li>Capacitar en el manejo de empaque, manipulación, transporte y almacenamiento de alimentos</li> <li>Capacitar a las Escuelas Técnicas de Campo en buenas prácticas nutricionales.</li> <li>Fortalecer la capacidad del Centro Nacional de Pequeños Negocios del MEFCCA</li> </ul>
	# de personas capacitadas en Gestión, Mercado, Oportunidades Empresariales y Negocio	15 000 personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar capacitaciones para el trabajo</li> <li>Realizar talleres formativos de género, juventud y pueblos indígenas</li> <li>Diseñar y ejecutar campañas por radiodifusión s/género, juventud y pueblos indígenas</li> <li>Efectuar estudios sobre trabajo asalariado en el área del proyecto</li> <li>Promover y apoyar la participación en ferias nacionales e internacionales</li> </ul>
Producto 1.2: Las familias, sus organizaciones y las instituciones formulan Planes para las Familias, Planes de Negocios y Planes	Al menos el 80% de los Planes Territoriales,	40 000 Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir mecanismos y modalidades para involucrar a los protagonistas</li> </ul>



Componente/Producto	Indicador	Meta	Actividades Principales
Territoriales	Planes Familiares y Planes Competitivos son aprobados por el Comité de Calificación y Aprobación de los Planes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar campañas de difusión a los potenciales participantes sobre los mecanismos y requisitos que se requieren para participar en las actividades del proyecto.</li> <li>• Realizar talleres s/ formulación, ejecución y seguimiento de Planes de negocios</li> <li>• Efectuar talleres s/transformación y diversificación productiva</li> <li>• Brindar la asistencia técnica necesaria y asesorar la formulación de planes de familia, territoriales y competitivos</li> <li>• Capacitar y facilitar el acceso a información de mercado, técnicas de cultivo, temas ambientales, información agroclimática, etc.</li> </ul>
Componente 2. Inversiones familiares, territoriales y competitivas.  Producto 2.1 Las familias y comunidades indígenas se benefician de las inversiones en bienes y servicios públicos creando el entorno adecuado para mejorar sus condiciones de vida	US\$ invertidos en Planes Territoriales 20 000 familias	USD 9,9 millones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los flujos de inversión previstos</li> <li>• Revisar los Planes municipales de planificación y los Planes de inversión para identificar sitios críticos en conjunto con los actores locales</li> <li>• Facilitar la contratación de consultores que apoyen y brinden la asistencia técnica para la formulación de los planes.</li> <li>• Establecer convenios con Gobiernos locales con capacidad de ejecución de planes territoriales y cofinanciar su ejecución.</li> <li>• Constituir alianzas y convenios con otros actores locales</li> <li>• Acompañar la ejecución de los planes territoriales</li> </ul>
Producto 2.2: Las familias y comunidades indígenas hacen un uso eficiente sus recursos y mejoran su seguridad alimentaria y nutricional	USD invertidos en Planes competitivos familias participantes que vinculan las estrategias de ingresos de las familias, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y su seguridad nutricional	USD 14,3 millones 10 000 familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo previo a la revisión de las propuestas de Planes familiares</li> <li>• Promocionar y facilitar la participación de mujeres y jóvenes</li> <li>• Revisar, valorar y comunicar los resultados de las propuestas de Planes familiares</li> <li>• Verificar los requisitos establecidos y la documentación necesaria.</li> <li>• Implementar el plan aprobado, dar seguimiento y acompañamiento técnico y productivo, apoyar la rendición de cuentas.</li> <li>• Promover en las familias, especialmente las mujeres y jóvenes, la gestión del ahorro.</li> <li>• Apoyar la sostenibilidad de los planes (movilización del ahorro, creación de redes, etc.)</li> </ul>

Componente/Producto	Indicador	Meta	Actividades Principales
Producto 2.3: Planes competitivos que invierten en costos incrementales para un manejo adecuado de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático.	US\$ invertidos en Planes competitivos para financiar costos incrementales para un manejo adecuado de los recursos naturales y la adaptación al cambio climático	USD 6,6 millones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo previo a la revisión de las propuestas de Planes competitivos</li> <li>• Promocionar y facilitar la participación de mujeres y jóvenes</li> <li>• Revisar, valorar y comunicar los resultados de las propuestas de Planes competitivos</li> <li>• Verificar los requisitos establecidos y la documentación necesaria.</li> <li>• Implementar el plan aprobado, dar seguimiento y acompañamiento empresarial y productivo, apoyar la rendición de cuentas.</li> <li>• Promover en las familias, especialmente las mujeres y jóvenes, la gestión del ahorro.</li> <li>• Apoyar la sostenibilidad de los planes (movilización del ahorro, creación de redes, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente 3. Gestión del proyecto</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular e implementación la estrategia de promoción del proyecto</li> <li>• Crear las condiciones administrativas y financieras a nivel nacional y territorial para el inicio del proyecto</li> <li>• Redactar los Manuales de gestión administrativa</li> <li>• Capacitar las instancias territoriales para la revisión, valoración, evaluación y priorización de los diferentes planes presentadas por los/as protagonistas.</li> <li>• Realizar las auditorías del Proyecto</li> <li>• Ejecutar los estudios de base y encuestas RIMS</li> <li>• Diseñar, instalar y capacitar sobre el Sistema de P, SyE del proyecto</li> <li>• Efectuar las evaluaciones de medio término y final del Proyecto</li> <li>• Identificar y sistematizar las lecciones aprendidas y mejores prácticas en el diseño e implementación del proyecto</li> <li>• Realizar talleres de intercambio entre familias de diferentes municipios</li> <li>• Apoyar la integración de las operaciones en el corredor seco del país.</li> </ul>

## Apéndice 9: Borrador del Manual de Operaciones de Proyecto

### SECCION I. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua – NICAVIDA es resultado de la suscripción del **Convenio de Crédito No. XXXX con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Contrato XXXX (otra fuente)** por parte el Gobierno de la República de Nicaragua (GON), a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

La entidad de Gobierno que ejecuta el Proyecto es el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFFCA) el cual está a cargo de las principales acciones de desarrollo rural, basándose principalmente en el desarrollo de la agricultura familiar y comunitaria, de las pequeñas empresas rurales, de las asociaciones y cooperativas. promoviendo un modelo de desarrollo basado en la familia y la micro y pequeña empresa rural.

El Programa tiene como fin el contribuir al logro de los objetivos nacionales de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas del Corredor Seco”, como resultado de las familias rurales y los pueblos indígenas del área del Proyecto aumentan sus ingresos, hacen un uso adecuado de los recursos naturales, mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y reducen su vulnerabilidad al cambio climático.

En el MANOP se establecen normas y procedimientos y criterios para el funcionamiento técnico y administrativo del proyecto así como los elementos que rigen el uso y manejo de fondos asignados a los diferentes Componentes.

#### A. CONTEXTO LEGAL Y ORGANIZATIVO DEL PROYECTO

El proyecto se ejecuta en el marco legal definido por los convenios/contratos de financiamiento No XXXX suscritos por Gobierno con el FIDA y XXX en fechas XXXX, y las directrices y manuales específicos que se deriven de éstos. As mismo para los casos que se definan de manera específica en este documento aplicará la normativa nacional vigente.

La entidad ejecutora es el MEFFCA que en lo normativo se suscribe a disposiciones del MHCP, en lo estratégico coordina con el Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio,(SNPCC) y en lo operativo se basa en la Unidad Gerencial del Proyecto, conformada con éste fin y las áreas organizativas del Ministerio que asuman roles específicos en apoyo a la ejecución del proyecto.

La ejecución del Proyecto se rige por este Manual como base normativa en la que se definen mecanismos, procedimientos y herramientas necesarias para el funcionamiento institucional e implementación de los componentes del programa. Formar parte integral del mismo el Reglamento del Fondo de Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales (FTE). **anexo No1.**

Los derechos y obligaciones de todas las entidades participantes, respecto a la administración de los recursos destinados al financiamiento de las actividades del Proyecto, se estipulan en Contratos específicos que para tales efectos se firmarán entre el Gobierno y las mismas. Todos los documentos deberán ser acordes con lo definido en el Reglamentos FTE, el Convenio/contratos de financiamiento. En caso de presentar alguna diferencia, prevalecerá lo definido en el Convenio y Contrato de Préstamo.

#### B. OBJETIVOS DEL USO DEL MANUAL

##### Objetivo General:

Establecer los procedimientos, mecanismos, normas y criterios para el funcionamiento institucional, técnico, administrativo-financiero y de adquisiciones del Proyecto.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer las bases, mecanismos y herramientas de funcionamiento de las diferentes estructuras institucionales y organizativas existentes, responsables de la implementación de los componentes del proyecto.
- Contar con un instrumento institucional que facilite el control interno y la administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos financieros y no financieros del proyecto.
- Establecer las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada una de las instituciones e instancias participantes en el Proyecto, así como la relación que debe existir entre ellas, en función de la ejecución del mismo.
- Disponer de un documento Guía que oriente a los usuarios del proyecto, para que accedan a los recursos, la gestión e implementación en los diferentes procesos y componentes del mismo.
- Disponer del marco referencial para establecer los mecanismos generales de planificación, seguimiento y evaluación del Proyecto.

### **C. USUARIOS DEL MANUAL**

Principalmente los funcionarios de la UGP y del Ministerio, Instituciones de Gobierno Normativas, Organismos Financieros, Entidades Ejecutoras, entre otros.

### **D. APROBACIONES Y MODIFICACIONES DEL MANUAL**

La versión final del Manual debe ser aprobada por XXXXX del MEFCCA y ser enviado a FIDA para su no objeción. Periódicamente la UGP en conjunto con la Dirección de Proyectos y la División Administrativa Financiera del Ministerio y de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el desarrollo de las actividades propias del Proyecto harán una revisión del Manual con el fin de operativizar el mismo. En caso de realizar ajustes al Manual, el Ministerio debe enviarlo nuevamente al FIDA para su No Objeción a los ajustes realizados.

## **SECCION II. EI PROYECTO**

### **A. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto NICAVIDA se enmarca en las prioridades y políticas públicas vigentes y coincide con las líneas y ejes estratégicos del “Marco Estratégico para el Corredor Seco” (MECS). NICAVIDA se focalizará en el “Eje Estratégico Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional”, contribuyendo ejes de Medio ambiente, bosques y diversidad; Gestión de información climática y gestión del riesgo; Gestión de recursos hídricos; y Gestión de los servicios de agua potable y saneamiento; de modo que el enfoque estratégico del proyecto será “Agricultura y actividades no Agrícolas y seguridad alimentaria y nutricional”.

En el corredor seco las actividades agrícolas se desarrolla en un contexto de deterioro ambiental, agotamiento de los recursos hídricos y suelos degradados exacerbados por el fenómeno del cambio y la variabilidad climática que afecta la producción y productividad profundizando la pobreza y con efectos negativos sobre la seguridad alimentaria y la nutrición. Índices de pobreza que en el medio rural son del orden del 50%.

Siendo la prioridad política del Gobierno la reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural, el proyecto busca acompañarle y apoyarlo en el desarrollo de la estrategia de vida de las familias rurales que buscan una oportunidad para salir de sus condiciones de pobreza y se enfrentan a la incertidumbre ante el efecto del cambio climático, la escasez de oportunidades de trabajo y de generación de ingresos y buscan soluciones para lograr condiciones de vida aceptables con acceso a agua potable, seguridad alimentaria y nutrición e ingreso.

Con el Proyecto se podrá acompañar las estrategias familiares en las actividades productivas agropecuarias y en la generación de ingresos de diferentes fuentes: de la agricultura y ganadería, de actividades conexas, de salarios a tiempo parcial o completo, de los pequeños negocios, agregación de valor y artesanía, de la migración temporal o definitiva.

La diversificación económica, una combinación de producción agrícola, integración a los mercados laborales rurales, de venta de servicios y/o de comercialización, es una opción para reducir de manera importante los riesgos propios de la producción agropecuaria, (asociados al clima) y a los riesgos del mercado (estacionalidad de los precios) contribuyendo de una manera u otra a reducir la inseguridad alimentaria y nutricional de las familias rurales, principalmente.

## **B. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

**Fin:** Contribuir al logro de los objetivos nacionales de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales y pueblos indígenas del Corredor Seco.

**Objetivo de desarrollo:** Las familias rurales y los pueblos indígenas del área del Proyecto aumentan sus ingresos, hacen un uso adecuado de los recursos naturales, mejorar la seguridad alimentaria y nutricional y reducen su vulnerabilidad al cambio climático.

## **C. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO**

El proyecto se enfocará en la transformación productiva de las familias rurales, promoviendo el vínculo entre la diversificación de sus fuentes de ingreso agrícola y no agrícola, la protección del medio ambiente y la nutrición familiar.

Apoyará la estrategia de las familias rurales que buscan una oportunidad para salir de sus condiciones de pobreza y se enfrentan a la incertidumbre ante el efecto del cambio climático, deterioro de los recursos naturales -incluyendo la escasez de agua también para consumo-, y la escasez de oportunidades de trabajo y de generación de ingresos.

Estrategias de ejecución específicas son:

- a) Una visión rural, más que agropecuaria, considerando la diversidad y multisectorialidad de las actividades económicas y multicultural de las poblaciones.
- b) Lograr el mejoramiento de la competitividad y de los ingresos de las pequeñas y medianas unidades económicas rurales, y familiares, permitiendo asegurar una adecuada inserción en los mercados.
- c) Un enfoque pluralista a partir de una diversidad de actores, integrando distintas capacidades..
- d) Una ejecución descentralizada, donde las decisiones son tomadas a partir del conocimiento y manejo de la información de las mismas familias y sus organizaciones, basadas en los niveles de complejidad y costos de sus actividades económicas. Descentralización en el manejo de fondos y en el seguimiento.
- e) Todas las actividades promovidas se basan en esquemas de costos compartidos, donde el cofinanciamiento (vía aporte directo o vía crédito) es condición esencial para participar en el proyecto.
- f) Una vinculación armoniosa entre fondos de crédito, fondos no reembolsables y actividades de promoción del desarrollo, sin romper la lógica financiera, acercando más a los protagonistas al sistema financiero rural.
- g) Promover una participación equitativa de hombres y mujeres, brindando atención particular a superar las limitaciones que restringen una mayor participación de **mujeres y jóvenes** rurales.

Se pueden distinguir dos orientaciones estrategias principales: las inversiones para mejorar el nivel de ingresos rurales y el mejoramiento de las capacidades, información y acceso a mejores oportunidades.

#### D. ZONAS DE INFLUENCIA DEL PROYECTO

NICAVIDA dará prioridad a 37 municipios en 9 departamentos (Madriz, Nueva Segovia, Somoto, Estelí, Matagalpa, Boaco, León, Chinandega y Managua). Podrán ser integrados otros municipios del corredor seco de acuerdo a las prioridades del GRUN, respetando los criterios de la dimensión territorial compatible con los recursos disponibles y con la eficiencia en la implementación.

Los 37 Municipios priorizados para la fase inicial del proyecto son: 1) Departamento de León: Santa Rosa del Peñón, Larreynaga; La Paz Centro; León; Nagarote, Telica; Quezalguaque; 2) Departamento de Chinandega: Cinco Pinos; San Francisco del Norte; Chichigalpa; Chinandega; El Realejo; El Viejo; Puerto Morazán; Posoltega, 3) Departamento de Managua: Tipitapa; Villa Carlos Fonseca; Mateare; El Crucero; 4) Departamento de Boaco: San Lorenzo; Teustepe; San José de Los Remates; Santa Lucía; 5) Departamento de Matagalpa: Sébaco; San Isidro; 6) Departamento de Estelí: Pueblo Nuevo; San Juan de Limay; San Nicolás; 7) Departamento de Nueva Segovia: Macuelizo; Mozonte; Ciudad Antigua; Santa María; y 8) Departamento de Madriz; San Lucas Somoto; Las Sabanas; Totogalpa; San José de Cusmapa.

#### E. POBLACION Y GRUPO OBJETIVO DEL PROYECTO

El grupo objetivo del proyecto estará compuesto por familias sin tierras, familias de subsistencia, pueblos indígenas familias en transición, familias con explotaciones comerciales. Al interior de estos grupos se atenderán, mujeres jefas de hogar y jóvenes.

La población y las familias atendidas por NICAVIDA ha sido estimado en 30 000 familias, aproximadamente 152 100 personas que se caracterizan por la diversidad de actividades que desarrollan, combinando estrategias de integración a mercados laborales urbanos y rurales con producción agropecuaria destinada al autoconsumo y al mercado.

**Población y familia atendida por el proyecto**

Tipología	Población	Familias totales	% Familias
<b>Total Agricultura Familiar:</b>	<b>111 033</b>	<b>21 900</b>	<b>73%</b>
Familias productoras para el autoconsumo	57 798	11 400	25%
<i>No Indígenas</i>	41 067	8 100	14%
<i>Indígenas</i>	16 731	3 300	11%
en Transición	38 025	7 500	38%
Comercial	15 210	3 000	10%
<b>Sin Tierra</b>	<b>41 067</b>	<b>8 100</b>	<b>27%</b>
<b>Total</b>	<b>152 100</b>	<b>30 000</b>	<b>100%</b>

- Agricultura Familiar de Subsistencia.**

- Familias no indígenas. Su producción agropecuaria, en parcelas muy pequeñas, se limita a granos básicos para el autoconsumo. Sus ingresos provienen fundamentalmente del trabajo asalariado. Muestran altos índices de inseguridad alimentaria y nutricional y/o niveles de insuficiencia energética y proteica. Tienen dificultad para disponer de alimentos durante varios meses al año.
- Pueblos Indígenas.** Desde el punto de vista de generación de ingresos se caracterizan como el grupo anterior, pero presentan particularidades sociales y culturales que responden a la relevancia los activos sociales y culturales y los conceptos de reciprocidad. La propiedad de la tierra es comunitaria pero su explotación es familiar o por casta.

- **Agricultura Familiar en Transición.**

Cuentan con diversificación productiva y económica y acceso a tierras de buena calidad y, en algunos casos, a agua para riego. Un porcentaje importante de estos productores se han beneficiado de los incentivos provenientes de programas y proyectos. En aquellas familias con acceso a mejores recursos naturales, la producción agrícola destinada al mercado representa hasta un 70 % de sus ingresos y es sensiblemente menor en el caso de aquellas familias con menor disponibilidad de recursos naturales de buena calidad, para las cuales las fuentes de ingresos provienen hasta en un 73 % de actividades no agropecuarias. Muchas de estas familias pertenecen a algún tipo de organización de productores. Es un grupo muy vulnerable a las variaciones de precios y las condiciones ambientales. Son familias que producen y compran alimentos, lo que les garantiza la cantidad de alimento necesaria, pero su alimentación está basada en granos, grasas y azúcares con una dieta insuficiente en proteínas y vitaminas.

- **Agricultura Familiar Comercial.**

Cuentan con acceso a tierras, agua y condiciones climáticas menos hostiles y acceso a mercados. Presentan capacidad para generar excedentes que les permite invertir en equipos, acceder a tecnología y a mercados. Por lo general, el 70 % de los ingresos proviene de la actividad agropecuaria. Estas familias producen principalmente rubros como hortalizas, arroz y miel. Presentan una situación alimentaria y nutricional adecuada o ligeramente por encima del nivel requerido.

- **Familias rurales sin tierra.**

Son muy vulnerables a la seguridad alimentaria y nutricional y su calidad de vida depende de su participación en los mercados laborales, o de las migraciones o de pequeños negocios y artesanía. En muchos casos son familias con jefes de hogar jóvenes y mujeres.

- **Jóvenes.**

Si bien pertenecen a los grupos de familias presentados anteriormente se caracterizan por su limitado acceso y control de la tierra y a otros activos productivos y a fuentes laborales locales y por lo tanto serán atendidos con estrategias que tomen en cuenta su condición y sus expectativas.

- **Mujeres rurales adultas y jóvenes.**

El objetivo es incorporar un número de mujeres (adultas y jóvenes) que corresponda aproximadamente al 50 % de los protagonistas. Juegan un papel muy relevante y activo en las familias, en especial en las de subsistencia, para la generación de ingreso y para la producción, además de sus tareas domésticas. Por lo general tienen excesiva carga de trabajo y baja integración en las actividades de construcción social.

## **F. COMPONENTES**

### **Componente 1: Fortalecimiento de capacidades y planificación.**

El objetivo de este primer componente es el de establecer las condiciones para que las familias rurales y sus organizaciones, con base en sus activos, contexto climático, económico y social, planifiquen una ruta propia de su desarrollo; incorporando, además, hábitos y prácticas que permitan mejorar su seguridad alimentaria y nutricional.

### **Componente 2: Inversiones familiares, territoriales y negocios competitivos.**

El objetivo de este componente es seleccionar e implementar inversiones a nivel de familia y territorios con el fin de promover la transformación productiva de las familias rurales, promoviendo el vínculo entre la diversificación de sus fuentes de ingreso, la protección del medio ambiente, la adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias.

Las actividades de este componente se ejecutan a través del Reglamento para el Fondo de Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales (FTE). El acceso los mismos se hará a través de

los Planes Territoriales, Familiares y de Negocios competitivos, resultado de las actividades del Componente 1.

### Componente 3: Gestión del Proyecto

El objetivo de este Componente es el de lograr una ejecución eficaz y eficiente del proyecto, y fortalecer la capacidad de monitorear y evaluar las acciones de promoción del desarrollo, tanto las específicas del Proyecto, como otras llevadas a cabo por el MEFCCA. En particular a través de este componente se deberá: i) Gerenciar el proyecto en forma eficaz y eficiente; y ii) Establecer un Sistema planificación, seguimiento y evaluación, aprendizaje, gestión de los conocimientos y comunicación. En materia de Planificación, seguimiento y evaluación, al final del proyecto se espera, que los Programas y Proyectos del MEFCCA cuenten con un sistema de monitoreo y evaluación y capacidad para la evaluación de resultados e impactos, así como acciones para la gestión del conocimiento. En materia de gestión del Proyecto, se promoverá una gerencia y administración oportuna, eficiente y eficaz. Se controlará el desempeño de la tasa de desembolsos de fondos (externos, contrapartida y otros co-financiadores), el cumplimiento de condiciones contractuales, de las normas para adquisiciones y contrataciones, y de la calidad y oportunidad de las auditorías.

### G. PERIODO DE EJECUCIÓN:

El proyecto será ejecutado en un periodo de seis años iniciando operaciones a partir del **XXX FECHA DE ENTRADA EN VIGOR**.

### H. FINANCIAMIENTO

El Proyecto será financiado por: (i) el Gobierno de Nicaragua con un aporte de USD 4.9 millones; (ii) el FIDA por medio de un préstamo de USD 20,5 millones; (iii) el BCIE por medio de un préstamos de USD 15.0 millones; y (iv) los protagonistas en especie estimado en USD 6.9 millones.

Financiamiento del proyecto por fuente y componente:

Components by Financiers Total Costs (US\$ '000)	Gobierno de Nicaragua	FIDA	BCIE	Protagonistas del Proyecto	Total	
					Amount	%
1. Fortalecimiento de Capacidades	1 433	6 108	3 330	-	10 871	23%
2. Inversiones Generadoras de Negocios y Bienestar familiar	2 681	11 083	11 670	6 984	32 418	68%
3. Gestión del Proyecto	764	3 313	-	-	4 078	9%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>4 878</b>	<b>20 504</b>	<b>15 000</b>	<b>6 984</b>	<b>47 367</b>	100%
	10%	43%	32%	15%	100%	

## SECCION III. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCION

Se describen los arreglos acordados con el Ministerio de Economía Familiar Comunitario y Cooperativa para la ejecución del proyecto, la estructura organizativa y las responsabilidades de las dependencias de Gobierno, municipales y de las organizaciones locales privadas que participarán en la ejecución del Proyecto. Se describen la composición del equipo executor sus responsabilidades como Unidad Gerencial del Proyecto (UGP) y sus Unidades Especializadas y la manera en que se insertan en las diferentes áreas operativas del Ministerio para la ejecución y administración de los recursos del financiamiento. **En anexo XXX se describen los perfiles de cargo de los principales funcionarios de la UGP, las Unidades especializadas y el personal de las Delegaciones que apoyará la ejecución del proyecto.**

Para la ejecución del Programa se identifican tres niveles de trabajo:

- a) de políticas;
- a) gerencial y de gestión; y
- b) operativo.



## **A. Nivel de Política: El Ministro y la directora de la División de Proyectos del MEFCCA**

El *Ministro* del MEFCCA, tiene como principales funciones:

- i) Asegurar la ejecución en consonancia con las políticas y estrategias del GRUN;
- ii) Asegurar el cumplimiento de los objetivos, estrategias, disposiciones y directrices acordadas en el Convenio de Financiamiento;
- iii) Aprobar, en acuerdo, con el FIDA el Manual Operativo, los Planes Operativos Anuales, Presupuestos, y Planes de Adquisiciones del Proyecto; y
- iv) Asegurar que se realizan las auditorías externas conforme lo dispuesto en el Convenio de Financiamiento.

La *División de Proyectos* a la que se adscribe NICAVIDA, tiene como principales funciones:

- i) Orientar la ejecución y estrategia operativa del Proyecto asegurando la coordinación con las otras divisiones y direcciones del Ministerio, así como con entidades externas; y
- ii) elaborar, por intermedio de la UGP y las Unidades Especializadas arriba descritas, los POAs, presupuestos, Planes de Adquisiciones, y los informes acordados.

## **B. Nivel Gerencial y de gestión.**

Para la coordinación y gerencia del Proyecto se creará una Unidad Gerencial del Proyecto (UGP), dependiendo de la División de Proyectos, que contará con el apoyo de Unidades Especializadas en gestión financiera, en adquisiciones, y en planificación seguimiento y evaluación y gestión del conocimiento (PS&EGC). Estas Unidades Especializadas se adscriben a las Divisiones funcionales de apoyo ministerial correspondientes, atenderán la cartera de proyectos financiados por el FIDA, y contarán con especialistas y personal de apoyo que serán asignados/contratados para asumir responsabilidades específicas. Una descripción de estas Unidades se presenta a continuación y su composición definitiva se establecerá en el MOP.

**Unidad Gerencial del Proyecto (UGP):** Será conformada en el nivel central por el/la Gerente de Proyecto que tendrá el apoyo de: un(a) Asistente Técnico de Gerencia, un(a) Coordinador(a) por componente; un(a) especialista en capacitación, un(a) especialista en género, juventud y pueblos indígenas; un(a) oficial de monitoreo agroclimático; un(a) especialista en pequeños negocios rurales y promotores(as) por componente. Y tiene como principales funciones:

- i) Coordinar las operaciones con las Direcciones sustantivas y con las Divisiones de apoyo del MEFCCA, así como con las Unidades Especializadas creadas para apoyar las operaciones financiadas por el FIDA;
- ii) Asegurar el adecuado funcionamiento operativo del Proyecto según lo establecido en el Convenio y en el MOP;
- iii) Asesorar a las Delegaciones para la implementación del Proyecto; y
- iv) Facilitar a la Dirección Superior, así como a las Divisiones y Direcciones que tengan competencia en asuntos de la gestión del proyecto, las comunicaciones y cumplimiento de condiciones de los Organismos Financieros externos.

**Unidad Especializada en Gestión Financiera:** Dentro del organigrama de la División General Administrativa Financiera del MEFCCA se designará un(a) Coordinador(a) de Administración y Finanzas para la cartera de proyectos financiados por FIDA, que contará con el apoyo de un equipo de un auxiliar administrativos, dos contadores y un(a) encargado(a) de desembolsos. Y tiene como principales funciones:

- i) Realizar la contabilidad y preparación de Estados Financieros;
- ii) Asegurar la contratación y seguimiento a las auditorías externas;
- iii) Asegurar la gestión presupuestaria y financiera; vi) Asegurar el adecuado control de activos; y
- iv) Asegurar la adecuada preparación de rendiciones de gastos y solicitudes de desembolso; y
- v) Asegurar el adecuado manejo de las cuentas.

**Unidad Especializada en Adquisiciones:** Dentro del organigrama de la División de Adquisiciones del MEFCCA se designará un(a) responsable en adquisiciones para la cartera de proyectos

financiados por el FIDA, que contará con el apoyo de un(a) analista de adquisiciones para cada Proyecto a nivel central. Y tiene como principales funciones:

- i) Realizar los procesos de adquisiciones y contrataciones;
- ii) Preparar el PAC, dar seguimiento a su ejecución y preparar los informes correspondientes;
- iii) Dar seguimiento a la ejecución de los contratos;
- iv) Mantener el registro actualizado de los contratos formalizados; y
- v) Asesorar la planificación de adquisiciones y supervisar su ejecución en los planes que se presenten en el proyecto.

#### **Unidad Especializada en Planificación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento.**

Se adscribe a la División de Planificación y para su funcionamiento se designará un Coordinador del sistema PS&E y GC para la cartera de proyectos financiados por FIDA, que contará con personal de apoyo. Y tiene como principales funciones:

- i) Elaborar el POA, dar seguimiento y prestar asesoría en su ejecución;
- ii) Diseñar e implementar el sistema de PS&EGC, alineado con el Marco Lógico del Proyecto y vinculado con los sistemas nacionales;
- iii) Asegurar la obtención, procesamiento y disseminación de información, así como las estrategias de gestión del conocimiento; y
- iv) Realizar la evaluación global y la preparación de los informes establecidos en el Convenio de financiación y en el MOP.

**Las Áreas Funcionales del Ministerio.** Tienen la responsabilidad de asistir y proporcionar a la UGP y a las Unidades Especializadas las orientaciones necesarias de acuerdo a sus competencias y responsabilidades. Estas áreas a nivel ministerial, son: la División de Planificación; la División General Administrativa Financiera y la División de Adquisiciones. Adicionalmente el Proyecto establecerá modus operandi con las Divisiones de Asesoría Legal y de Auditoría Interna para las actividades correspondientes, así como con las Direcciones Generales que tienen bajo su responsabilidad la conducción de los temas substantivos que la ley le faculta al MEFCCA.

### **C. Nivel Operativo**

**Las Delegaciones Departamentales.** Asumen un papel operativo esencial y, de acuerdo a las políticas actuales del MEFCCA, son responsables de todas las actividades del organismo en el Departamento correspondiente- Las delegaciones tienen autoridad para conducir y administrar los procesos locales, de acuerdo a las directrices que dictan las Autoridades Superiores del MEFCCA. Y tiene las siguientes funciones:

- i) Establecer y desarrollar las relaciones interinstitucionales y la coordinación local;
- ii) Garantizar los vínculos institucionales en el territorio para lograr la planificación y operación;
- iii) Realizar las tareas de promoción, selección, aprobación y seguimiento de los planes/proyectos de acuerdo a lo establecido en el MOP; y
- iv) Brindar apoyo y asesoría técnica y administrativa a las organizaciones que ejecutan los contratos para las inversiones.

En cada Delegación donde se desarrollan acciones de NICAVIDA se contará con el apoyo de un oficial territorial de PS&EGC, un asistente administrativo territorial y un promotor.

**Las familias protagonistas y las organizaciones.** La atención del proyecto se desarrollará de manera grupal con foco en las familias y en sus organizaciones locales: Grupos Solidarios, Asociaciones, Cooperativas, Comunidades Indígenas u otras formas de organización de base, como asociaciones momentáneas, comités de agua, etc. que cumplan con criterios de representatividad.

**Entidades prestadoras de servicio, proveedores de bienes y otras.** Pueden ser de carácter público (Alcaldías MARENA, INTA, INAFOR, INETER, entre otras.) con las cuales el Ministerio establece alianzas y/o convenios para la ejecución de planes y actividades específicas; u organizaciones privadas, o personas, con las que las organizaciones de los protagonistas, o el MEFCFA, formalizan contratos de prestación de servicios o de obras.

## SECCION IV. METODO DE IMPLEMENTACIÓN Y CICLO DE PLANES/PROYECTOS

### Ciclo 1: Focalización, diagnostico, identificación y planificación

Ciclo 1: Focalización, diagnostico, identificación y planificación		
Pasos	Detalle	Instrumentos/metodologías
<b>Focalización</b>	<b>Focalización geográfica.</b> Se priorizarán municipios que: i) registran indicadores de pobreza extrema por encima de la media nacional; ii) presentan mayor proporción de población rural y de población indígena rural, y iii) presentan alta concentración de productoras y de población vulnerable ante la inseguridad alimentaria y nutricional, y el riesgo climático.	Documentos de entidades que proporcionen datos oficiales sobre los 3 criterios indicados.  Se debe elaborar una matriz en la que se registre de manera sistemática los datos de cada municipio Definir mecanismos de calificación y priorización (metodologías vigentes)
	<b>Focalización directa</b>	
	<b>De Pueblos indígenas</b>	Se agrega criterio de inclusión que al mismo tiempo asegure el respeto de su identidad, así como de su integridad territorial y comunitaria, con su estructura organizativa ancestral, sus rasgos identitarios, su ascendencia étnica y reconocerá a las autoridades tradicionales
	<b>De mujeres y jóvenes</b>	Priorización de los territorios donde hay alta concentración de mujeres productoras
<b>Promoción y difusión</b>	Dirigida municipios, organizaciones y familias identificadas con la focalización	Guía de promoción del proyecto que favorezca la participación de grupos de interés de la población objetivo en el desarrollo de actividades de los componentes.
<b>Diagnóstico participativo:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	A nivel de: <ul style="list-style-type: none"> <li>El territorio/cuenca</li> <li>Los grupos</li> <li>Las familias</li> </ul>	Para obtener: i) reconocimiento de la diversidad del entorno territorial del Corredor Seco, sus potencialidades y limitaciones; ii) conocimiento de las características socioeconómicas, necesidades y demandas de las familias, así como sus estrategias y medios de vida; iii) un mapeo de los grupos, organizaciones formales e informales e instituciones relevantes, incluyendo la oferta de servicios financieros.  Se debe elaborar una guía básica de consulta para los diferentes niveles el cual debe asegurar que se reconocen las situaciones de los tres niveles y hay complementariedad entre los mismos
<b>Identificación de necesidades:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	Ejercicio de análisis de la situación, potencialidades y limitaciones, recursos disponibles e identificación de oportunidades.	Para identificar requerimientos de servicios e inversiones, se genera la idea de plan
<b>Planificación:</b> Con enfoque de desarrollo de capacidades, servicios brindados desde el proyecto.	Formulación de planes de territorio	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Formulación de planes de negocio	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Formulación de planes de familia	Guía para preparación de planes, que incluya requerimientos en bienes, servicios e infraestructura diferenciando las fuentes de financiamiento potenciales
	Planificación de capacitación brindada	Con base en las necesidades

<b>Ciclo 1: Focalización, diagnóstico, identificación y planificación</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
	desde el proyecto	identificadas en los diagnósticos, seleccionando las actividades que no podrán ser atendidas dentro de los planes se prepara un plan de capacitación municipal ó departamental. Referirse de manera indicativa a los temas del producto 1.1
<b>Presentación y aprobación de planes</b>	Presentación y revisión de planes por representantes del proyecto en las delegaciones del Ministerio	Guía de revisión para asegurar contenidos y calidad de los planes
	Por el El Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP)	Formato de actas con criterios de calificación

## **Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes**

<b>Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
<b>Formalización</b>	<b>Gestión de no objeción ante el FIDA</b>	Si corresponde según umbral que se acuerde. Nota de solicitud Acta del Comité de Calificación y Aprobación de los Planes (CCAP). Copia del documento de plan con: i) Plan de inversiones y pagos, ii) Plan de adquisiciones, iii) Plan de capacitación iv) Plan de implementación. Borrador de convenio/contrato a suscribir con organización, entidad ó familia
	<b>Firma de contrato o convenio</b>	Borrador de convenio/contrato a suscribir con organización, entidad ó familia. El documento de Plan y los planes específicos indicados en el punto anterior son parte íntegra del documento contractual. Documentos legales de la organización, entidad ó familia que firma con el MEFCCA.
	<b>Envío a FIDA del contrato ó convenio firmado</b>	Convenio ó contrato firmado
	<b>Registro del contrato/convenio en la cartera de planes</b>	Matriz de seguimiento de los convenios ó contratos vigentes con información general sobre el Plan y seguimiento de pagos por la organización, entidad ó familia ejecutora.
<b>Implementación</b>	<b>Inducción sobre normas y procedimientos para la ejecución del plan</b>	Con base en el documento "normativa administrativa" elaborada para proyectos FIDA, ajustada a los tipos de Plan de NICAVIDA (incluyendo el mecanismo de recuperación aplicado en el Bono Productivo Alimentario y Patio Saludable).
	<b>Apertura de cuentas por la organización, entidad ó familia ejecutora.</b>	De conformidad con lo establecido en el convenio/contrato. Se comunica al proyecto los datos de la cuenta bancaria de uso exclusivo para el manejo de los fondos del plan.
	<b>Transferencia de fondos</b>	Monto de conformidad con lo establecido en el convenio/contrato.
	<b>Liquidaciones de gastos y reposición de fondos.</b> Varias, hasta alcanzar la ejecución total del financiamiento de las diferentes fuentes de NICAVIDA.	De conformidad con lo establecido en la "normativa administrativa". Usualmente es con base en informe de avance en la ejecución física y financiera, de conformidad con los acuerdos del convenio/contrato guiándose por: i) Plan de inversiones y pagos, ii) Plan de adquisiciones, iii) Plan de capacitación iv) Plan de implementación.

<b>Ciclo 2: Formalización, implementación, seguimiento y supervisión de planes</b>		
<b>Pasos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Instrumentos/metodologías</b>
	<b>Acompañamiento a la implementación de planes</b> Por la UGP/MEFCA	Apoyo en la gestión de servicios públicos ó privados, incluyendo recursos financieros, necesarios para ejecución del Plan.
<b>Seguimiento, supervisión y terminación de contratos/convenios</b>	<b>Seguimiento y supervisión a la ejecución de los planes..</b>	Continuas por el MEFCA y periódicas por FIDA en misiones de supervisión. Como complemento a las liquidaciones de gastos, enfocadas en resultados y cumplimiento de condiciones acordadas para la ejecución del plan. Como parte del sistema de S&E, para reporte sobre indicadores.
	<b>Auditorías</b>	Atención a: i) auditoría interna del MEFCCA, de la CGR. ii) Auditorías externas acordadas con FIDA
	<b>Cierre y finiquito de contratos/convenios</b> Al finalizar la ejecución del Plan	De acuerdo con plan de cierre, condiciones establecidas en el Reglamento del Fondo y la normativa administrativa.

## SECCIÓN V. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

El Proyecto a través de la UGP ejecutara las acciones administrativas y financieras.

### CONTROL INTERNO

El Proyecto aplica las Normas de Control Interno establecidas por el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa – MEFCCA y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público – MHCP, normas que son emanadas de la Contraloría General de la República.

El control interno es realizado permanentemente por los funcionarios de la UGP que tienen esa responsabilidad. Es evaluado por la Dirección Administrativa Financiera y el Despacho ministerial, quienes son los responsables finales de su correcta ejecución.

### SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - SIAF

El Proyecto contara con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el cual cuenta con un Subsistema de Contabilidad, diseñado para brindar información financiera útil y sobre las fuentes de financiamiento.

El Subsistema contable se aplicará al nivel de todas las gestiones financieras relacionadas con el proyecto y su uso será obligatorio para la ejecución de los recursos asignados a través del Presupuesto General de la República y fondos externos.

#### i) Normas Contables

El Sistema de Contabilidad está regido por las Normas de Contabilidad Gubernamental dictadas por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, las cuales son compatibles con las normas promulgadas por el International Accounting Standards Committee (IASC). Entre ellas se describen las siguientes:

1. Las normas gubernamentales son de aplicación obligatoria para los organismos y entidades que conforman el sector público no financiero de Nicaragua.
2. La contabilidad gubernamental registrará toda transacción susceptible de ser valuada en términos monetarios, cuantificada en moneda nacional de curso legal en la República de Nicaragua.
3. Las transacciones de la entidad, susceptibles de ser cuantificadas, serán registradas al costo de producción, construcción, adquisición o intercambio, representado por la suma de dinero

pactada al momento de producirse el hecho.

4. Los ejercicios contables para el Sector Público de Nicaragua, comenzarán el 1 de enero y finalizarán el 31 de diciembre de cada año.
5. Cuando las necesidades de funcionamiento hagan necesario realizar planes específicos de cuentas para entidades determinadas, éstos serán una desagregación del plan general, hasta el nivel de cuentas y sub cuentas, de acuerdo a las necesidades del ente contable correspondiente.

## **ii) Principios de Contabilidad**

Los siguientes principios de Contabilidad generalmente aceptados y aplicados en el SIAF:

### **1. Equidad**

Se aplicará con imparcialidad los principios contables de modo que la información sobre los hechos económicos, sea ecuánime. De esto se desprende que los Estados Financieros deben prepararse de tal forma que reflejen con imparcialidad los distintos intereses de los usuarios de la información que el subsistema contable produce.

### **2. Partida Doble**

Toda transacción que de origen a un registro contable, afectará por lo menos a dos cuentas de la contabilidad, lo que dará origen a un registro simultáneo en él debe y el haber, por valores iguales, aplicando por consiguiente las cuentas que correspondan según la naturaleza.

### **3. Cuantificación Económica**

La información contable se refiere siempre a bienes, derechos y obligaciones que poseen valor económico y los cambios experimentados en ellos, serán valuados en términos monetarios. La contabilidad registrará todo recurso y obligación susceptible de ser valuado en términos monetarios, cuantificados en moneda nacional de curso legal en la República de Nicaragua (Córdobas) y en Dólares para informar a las fuentes de Financiamientos Externos.

### **4. Consistencia**

Los principios, normas y procedimientos contables serán utilizados en forma similar a lo largo de un periodo y de un periodo a otro, para que la información que se produzca sea comparable, ya que la interpretación y análisis de los estados financieros dependen, en muchos casos, de la posibilidad de comparar la situación financiera y sus resultados de operación en distintas épocas de las actividades del programa.

### **5. Exposición**

Los Estados financieros tendrán toda la información económica que permita que los usuarios puedan estar correctamente informados para tomar las decisiones pertinentes.

### **6. Universalidad**

Todos los hechos económicos serán incorporados en los registros contables.

### **7. Unidad Monetaria**

Los registros de contabilidad se mantendrán en córdobas y en dólares y los informes financieros emitidos serán también generados en ambas monedas.

## **POLÍTICAS DE CONTABILIDAD**

El registro de las transacciones del Proyecto se hará con base en las siguientes políticas contables:

### **i) Método de Efectivo.**

Se basa en el método de efectivo para el registro de las transacciones, generalmente aceptado para el Sector Público.

De acuerdo con este método, las transacciones se registran únicamente cuando surgen de una transacción de efectivo o equivalente de efectivo: Los ingresos (o gastos) se registran cuando se recibe (o paga) el efectivo, independientemente del momento en que se reciben los bienes o servicios. Con este método no se declaran como inversión las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los intereses devengados pero aún no recibidos y los sueldos pendientes del personal, solamente se declaran los saldos en efectivo en las cuentas bancarias.

### **ii) Contabilidad por Fuente de Financiamiento.**

Las operaciones se registrarán por Fuente de Financiamiento, Categoría de Inversión y componentes de manera que se puedan generar Estados Financieros, en córdobas y en dólares.

### **iii) Transacciones en Moneda Extranjera**

Los fondos recibidos en dólares provenientes de los financiadores, se registrarán al tipo de cambio oficial de la fecha en que fue registrada la transferencia en el Banco Central de Nicaragua. Los fondos recibidos en córdobas del Gobierno Central en concepto de partidas presupuestarias, así como de cualquier otra fuente por cualquier concepto, se registrarán en córdobas. Las transacciones registradas en dólares se convertirán en córdobas, y las transacciones registradas en córdobas se convertirán en dólares utilizando el tipo de cambio oficial de la fecha en que fue realizada la transferencia de fondos del BCN a las cuentas escriturales, de conformidad con lo establecido en la carta al prestatario, para efectos del FIDA como ente financiador.

Asimismo, los saldos de las cuentas en dólares en el BCN al final de cada período se contabilizan a córdobas utilizando el mismo tipo de cambio oficial de la fecha en que se recibieron los desembolsos, de igual manera los gastos registrados en el SIAF, el sistema aplicará el tipo de cambio del desembolso que se está ejecutando en el momento del registro del gasto, evitando de esta manera pérdidas cambiarias por el efecto de la aplicación en el gasto de diferentes tipos de cambios relacionado a de los desembolsos .

### **iv) Cuentas Bancarias del Programa**

La Tesorería General de la República (TGR) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) previa solicitud del MEFCCA, solicitará la apertura de Cuentas Especiales en Dólares Americanos en el Banco Central de Nicaragua (BCN), la que se identificará; con nombre del Programa + nombre del financiador + Número de cuenta asignada.

Estas cuentas se utilizarán para recibir y registrar los desembolsos estipulado en los convenios de financiamiento. Las firmas autorizadas en estas cuentas serán las de las personas que designe el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

Asimismo, el MEFCCA solicitará a la Tesorería General de la República la apertura de cuentas escriturales, para requerir el traslado monetario de las cuentas especiales a las cuentas escriturales para la operatividad del proyecto, la que se realizará en moneda nacional, previa solicitud de cordobización de parte de la UGP del Proyecto.

El MEFCCA solicitará la apertura de cuentas operativas en Bancos Comerciales para el manejo de los fondos rotativos, una vez abiertas dichas cuentas el MEFCCA debe informar a los Organismos Financieros: el número, nombre de la cuenta y zona donde se ubica esa cuenta.

#### **v) Contabilización de CUC**

Todo C.U.C que sea gravado en el sistema E-SIGFA, deberá ser registrado por la contabilidad del Proyecto, en el subsistema de contabilidad del SIAF.

Cualquiera que sea el documento del registro en el SIAF, este deberá ser registrado en la fecha de aprobación que se refleje en el documentos del E-SIGFA y debidamente autorizado y firmado por los responsables de las transacciones.

**Contabilización de CUE:** Los Comprobantes Únicos de Ejecución Se utilizarán cuando se realicen pagos del fondo rotativo del proyecto. El fondo rotativo se deposita en las cuentas comerciales requeridas por cada fuente. Para emitir un cheque bancario de cuenta comercial obligatoriamente se deberá elaborar antes un CUE que deberá ser solicitado, verificado y aprobado por las personas autorizadas en el Ministerio, al igual que los CUC de gastos (Comprobantes Únicos Contables).

Los CUE se registran dentro del e-SIGFA en el Subsistema SIUE (Sistemas de Unidades Ejecutoras) y se emitirán como anticipo de gasto, los que deben regularizarse con cargo al gasto una vez que la rendición ha sido revisada conforme y debidamente autorizada por la autoridad competente, posterior a su regularización se deberán registrar en el SIAF MEFCCA.

#### **vi) Tratamiento de los Activos Fijos**

Por utilizarse el método de contabilidad de valores de caja o efectivo, los activos fijos adquiridos por el proyecto no se reflejan en los estados financieros principales y por tanto, su control y registro será reflejado en la balanza de comprobación (Débito a la Cuenta de Activos Fijos con Crédito a la cuenta de Patrimonio Público).

Los activos adquiridos serán registrados al costo de adquisición, sin depreciación. Su tratamiento contable es de "Cuenta 1288 - Inversiones en Proyectos Sociales", al igual que los servicios de consultoría, capacitación, gastos de operación y todos los demás gastos, y por tanto no hay lugar para depreciaciones o amortizaciones, por tratarse de un sistema de contabilidad basado en el método de efectivo.

#### **vii) Registro de las Inversiones**

Todas las inversiones en conceptos de: Iniciativas de planes de proyectos, servicios de consultoría, capacitación, gastos de operación y todos los demás gastos que realicen por cuenta del proyecto serán registradas en la cuenta contable denominada "1288 -Inversiones en Proyectos Sociales" desglosando la inversión acorde a los catálogos del SIAF por: Fuente de Financiamiento, Ubicación Geográfica, Categoría de Inversión, Sub Categoría de Inversión. Componente, Sub Componente, Resultado, Línea de Acción, Objeto del Gasto y Dependencia.

#### **viii) Cuentas y documentos por pagar y por cobrar**

Se registrará como cuentas por pagar aquellas retenciones de impuestos hechas al momento de cancelar bienes o servicios. No existen cuentas por pagar a proveedores, las transacciones solamente se registran cuando ocurre un ingreso o egreso de efectivo y existe el presupuesto para su compromiso.

Se registrarán como cuentas por cobrar los anticipos entregados a las delegaciones territoriales o zonales, a empleados en misiones de trabajo con base en la planificación mensual y deben ser



liquidados antes del cierre de mes y de recibir un segundo anticipo, en caso contrario el gasto será considerado no elegible.

#### **ix) Registro de los Ingresos.**

Los ingresos de cualquier naturaleza, deben ser reconocidos a través del registro contable como transferencias y donaciones, según la fuente de financiamiento que los aporta, en la fecha en que se realizan, lo que permitirá identificarlos con el ejercicio en que efectivamente ocurre su ingreso.

#### **x) Registro de los Gastos.**

Los gastos serán reconocidos a través de registros contables cuando sean pagados (método de efectivo), existiendo los fondos y el crédito presupuestario disponible, no serán pagadas obligaciones que hayan sido adquiridas careciendo de recursos y presupuesto respectivo.

#### **xi) Período Contable.**

El período contable se define entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año, para fines de presentar estados financieros auditados, sin perder la acumulación de los saldos en las cuentas contables.

#### **xii) Unidad Contable.**

La Contabilidad del Proyecto será responsable de llevar los registros contables utilizando para ello el Sistema Contable Automatizado del SIAF, para generar los estados financieros los que serán emitidos en forma mensual para su revisión y aprobación tanto de la Gerencia del Proyecto con el visto bueno de la División General Administrativa Financiera.

Las Unidades especializadas de la UGP tienen la responsabilidad contractual de administrar los fondos, mantener los registros de contabilidad y presupuesto, y producir sus estados financieros para uso interno, de los organismos de financiación externa, del Gobierno de la República y demás interesados.

#### **xiii) Estados Financieros.**

Los estados financieros principales son:

- ✓ Estado de Fuente y Uso de Fondos (por fuente, componente y categoría de inversión).
- ✓ Estado de Movimiento de las Cuentas Especiales.
- ✓ Balanza de Comprobación de Saldos.
- ✓ Conciliaciones de Solicitudes de Desembolsos.

### **CONTROL EN EL USO DE LOS VEHÍCULOS**

El Área Administrativa Financiera de la UGP será la responsable del control, mantenimiento y seguimiento de la flota vehicular, por lo que los vehículos adquiridos con los recursos del Proyecto, estarán bajo la responsabilidad de esta unidad.

El Área Administrativa Financiera, debe tener actualizado el reporte de entrega de combustible y repuestos destinados a los vehículos, así como una bitácora de viajes realizados, donde se consigne: ruta, número de kilómetros recorridos, fecha, hora de salida y hora de regreso, responsable y concepto del viaje.

Las compras de combustible y repuestos de vehículos deben estar contempladas POA y PAC aprobado para el periodo en ejecución.

**Compra de combustible:** La UGP mensualmente gestiona ante la División General Administrativa Financiera del Ministerio (ver proceso emisión de cheques) la compra del combustible a ser utilizado para la flota vehicular tanto a nivel central como de las delegaciones.

**Compra de repuestos:** Cuando se trate de la compra de repuestos para mantenimiento de los vehículos, la UGP realizara las compras de los repuestos respectivos igualmente para los vehículos asignados en las delegaciones.

**Accidentes de tránsito:** En caso de accidentes de tránsito en vehículos del Proyecto el conductor responsable del vehículo debe comunicarse a la Unidad de la UGP para informarle lo ocurrido, esta unidad coordina con la compañía con quien se suscribió el seguro correspondiente para las acciones pertinentes.

### **ACTIVOS FIJOS**

La Unidad financiera de la UGP, es la responsable del control, mantenimiento y el seguimiento de los activos del Proyecto.

Esta unidad levantara un registro de todos los activos adquiridos con recursos del Proyecto y los asignará según la necesidad del área que requiera el activo, con base en el plan de adquisiciones. Igualmente hace un seguimiento permanente de los mismos para el mantenimiento correspondiente e informa la Gerencia del Proyecto y a la División General Administrativa Financiera si hay requerimientos específicos para cubrirlos y darle sus respectivos trámites.

#### **i) Políticas de control**

Se ejercerá el control material de los activos fijos, con base en una cuenta de control para cada grupo de activos, con los libros auxiliares necesarios. Los retiros de activos fijos, estarán debidamente autorizados por Despacho Superior del Ministerio y la venta se regirá según lo establecido en los convenios de financiamiento y la Dirección General de Bienes del Estado de MHCP.

Los activos fijos propiedad del proyecto se registran contablemente al costo de adquisición. Se considera activo fijo todo aquel bien por un valor superior a C\$1.001.00 (Mil un Córdoba). Por ser una institución estatal, para efectos contables, los activos fijos no se deprecian sino que se cargan directamente al gasto.

Para efectos de reposición de activos, dañados, perdidos, obsoletos o robados y con base en lo establecido por Dirección General de Bienes del Estado de MHCP para estos casos, el área administrativa financiera de la UGP, a través de la contabilidad debe mantener en auxiliares extra libro, con el objetivo de conocer el valor real al momento del suceso y poder hacer uso de los seguros correspondientes en estos casos, aplicando el método de depreciación por línea recta, según reglamento de la Ley No. 453, de equidad fiscal, que establece en el Art. 57 las cuotas anuales a deducir de la renta bruta como reservas por depreciación, las que se determinan así:

**a) Vida útil de activos**

- Edificios e Instalaciones fijas Industriales	10% anual
- Edificios e instalaciones comerciales	5% anual
- Mobiliario y Equipo de oficina	20% anual
- Equipo de Comunicación	50% anual
- Equipo de Computación	50% anual
- Equipo de transporte	12.5% anual

**ii) Procedimientos de Control**

Todas las compras de activo fijo tangibles deben de estar indicadas en el Plan de adquisiciones del período debidamente aprobado por las instancias correspondientes.

La contabilidad debe cotejar mensualmente los registros auxiliares de activos fijos y conciliar semestralmente el inventario físico de activos fijos tangibles con los registros auxiliares de activos. Esta actividad será coordinada con los coordinadores operativos de cada delegación y a nivel central con la unidad de control de bienes del MEFCCA.

El Área Administrativa Financiera del proyecto en coordinación con la Unidad de Control de Bienes del Ministerio, codifica todos los activos fijos adquiridos con recursos del Proyecto identificándolos según corresponda con el número mencionado en el auxiliar correspondiente.

Cada funcionario será responsable de los activos bajo custodia, por lo tanto debe informar al Área Administrativa Financiera de la UGP, sobre cualquier cambio en los bienes bajo su responsabilidad tales como traslados, extravió y obsolescencia. Para tales fines deben utilizarse las fórmulas adecuadas (traspaso o retiro de bienes, para el trámite respectivo) que serán suministradas por esta unidad.

Los activos fijos tangibles deben estar adecuadamente asegurados por lo que periódicamente la unidad financiera de la UGP debe efectuar las evaluaciones pertinentes de los montos asegurables y comunicarlas a la Gerencia del proyecto.

El Área Administrativa financiera de la UGP deberá realizar al menos un inventario semestral (30 de junio y 31 de diciembre) de cada año y emitir informes a la Gerencia del Proyecto sobre dichos inventarios.

El Informe del inventario de las Delegaciones debe ser remitido a la UGP a más tardar el 20 de julio y el 20 de enero del año siguiente, para que la unidad financiera de la UGP elabore un informe consolidado.

Este informe servirá como insumo en la aplicación de Control Interno.

Para el control de activos se utilizarán los siguientes formatos del Apéndice 2:

Formato 5.1: Control de activos fijos.

Formato 5.2: Inventario de activos fijos.

**INVENTARIOS DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA**

Todas las compras de papelería y útiles de oficina se aplicarán directo al gasto. El Area Administrativa Financiera del Proyecto deberá controlar las entradas y salidas y de levantar inventario de estos productos, y en las delegaciones esa responsabilidad recaerá en las administraciones de las delegaciones en consulta con el Coordinador Operativo de la UGP.

Toda compra de materiales y suministros de oficina debe estar contemplada en la Plan de adquisiciones del periodo.

**i) Procedimientos de registro y control**

- Por cada compra de estos artículos se elabora una Entrada a Bodega debidamente pre-numerada.
- El responsable de inventario se encarga de actualizar los informes sobre los inventarios y garantizar existencias y que las mismas se encuentren en buenas condiciones.
- El responsable debe canalizar ante la unidad financiera de la UGP las compras, con el propósito de tener el stock necesario para satisfacer las demandas.
- Tanto la unidad financiera de la UGP, auditoría interna del MEFCCA o el organismo financiero pueden realizar verificaciones sorpresivas al responsable de dicho control.
- Tanto los ajustes de inventarios como las bajas por deterioro o mal estado deben ser realizados por la contabilidad con el aval de la Gerencia de la UGP.
- Se exceptúan del inventario todos aquellos materiales y suministros comprados con fondos de caja chica, debido a su valor y volumen.

**ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA**

El establecimiento del fondo de caja chica tiene como fin, garantizar la disponibilidad de dinero en efectivo para cubrir las necesidades del Proyecto por montos menores, que requieren ser cancelados de inmediato o a la mayor brevedad posible. Las compras realizadas con fondos de caja chica, según las normas de ejecución presupuestaria y las reglamentaciones correspondientes dictadas por el (MHCP) Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quedan excluidas de la aplicación de los procedimientos de la ley de contrataciones del estado (ley 737). Y por lo tanto de la normativa de adquisiciones propias del proyecto.

**i) Montos de la caja chica**

La Gerencia de la UGP autorizara la apertura de cajas chicas; una a nivel central en el área administrativa financiera de la UGP y una por cada delegación, según el siguiente detalle:

Nivel central UGP	C\$ 20.000.00
Delegaciones	C\$ 15.000.00

Estos montos pueden ser modificados por la Gerencia de la UGP a principio de año cuando se realiza la revisión anual del manual de operaciones y de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el desarrollo de las actividades propias del Proyecto.

**ii) Rubros a pagar por el fondo:**

- Viáticos al interior del país del mes a que corresponden, por montos inferiores al umbral establecido en el punto c).
- Compras menores de papelería y útiles de oficina
- Material de aseo y limpieza
- Reparaciones y mantenimiento menores de vehículos
- Gastos de alimentación
- Servicios básicos (luz, agua, teléfono) del mes a que corresponden
- Mantenimiento a Edificio, equipo de oficina menores.
- Gastos de Cafetería
- Gastos de envío a entidades financiera y normativas

### iii) Políticas a seguir

- La caja chica opera bajo el sistema de efectivo.
- Se establece un monto máximo de pago del 10% del monto autorizado de la caja chica; por concepto del rubro del gasto.
- Todo desembolso debe respaldarse con facturas de acuerdo a la Ley de Imprenta Fiscal y de acuerdo al sistema de cuota fija. Estos documentos deben estar legibles, descriptivos y escritos a máquina o tinta. En caso de proveedores que no cuenten con facturas autorizadas, deben emitir un recibo de dinero con el nombre completo de la persona que brindó el bien o servicio, número de cédula, dirección exacta y firma o huella digital.
- Los fondos de caja chica deben estar bajo la custodia de una sola persona. A nivel central la custodia de la caja chica recae en el área administrativa financiera de la UGP y a nivel de las delegaciones recae en la Administración de las Delegaciones con la autorización del Coordinador Operativo del Proyecto.
- Los cheques que se emitan para el reembolso de caja chica deben hacerse a nombre del responsable del fondo.
- No se cambiarán cheques personales con fondos de caja chica.
- El contador del proyecto es responsable de aplicar procedimientos de control en el manejo de los egresos, el que ocasionalmente efectuara arqueo sorpresivos de los fondos, al igual que las administraciones de las delegaciones, el área administrativa financiera de la UGP, Auditor interno del MEFCCA, organismos financieros o auditorías externas en coordinación con el contador del Proyecto, quien suministrará los insumos correspondientes.
- Todo traspaso temporal o permanente de la custodia de caja chica debe documentarse con un arqueo de fondo firmado por quien entrega y recibe los valores, previamente autorizado por el área administrativa financiera de la UGP.
- El fondo de caja chica debe guardarse en lugar seguro, al final de cada día; y durante el día debe mantenerse por lo menos en una caja metálica con llave.
- Los responsables de estos fondos, una vez autorizada la apertura del mismo, firmarán el respectivo comprobante de pago donde se apertura la caja chica y recibirán el cheque a su favor como responsables de dicho fondo.
- No se permite que los responsables del fondo de caja chica cubran las diferencias existentes mediante vale provisional de caja chica. Deberán informar a su superior y depositar la diferencia de sus propios recursos de forma inmediata.
- En caso de que existiera sobrante este deberá depositarse a la cuenta bancaria del Programa como otros ingresos, si dicha diferencia no es significativa (de C\$0.01 hasta C\$20.00); y en caso de sobrantes arriba de los C\$20.00 (veinte córdobas) se procederá a contabilizarse como una cantidad pendiente de reclamo, por un período de un (1) mes, esperando el reclamo; caso contrario, se realiza la reversión contable correspondiente y se registra como otros ingresos, indicando el concepto, que corresponde a un sobrante en el manejo de la caja chica.
- Los reintegros a caja chica deben realizarse mediante cheque.
- Cuando se realice el pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono) por caja chica se debe liquidar el mismo en el mes que se ejecutó.
- Cuando se realice el pago de viáticos, se debe liquidar el mismo en el mes que se ejecutó.
- Los custodios de las cajas chicas deben ser personas diferentes de aquellas que lleve algún registro contable.
- Todo comprobante que respalde los gastos desembolsados realizados, deberá ser marcado con un sello que contenga la leyenda “cancelado con fondos de caja chica”.
- Se debe garantizar que se mantenga como saldo mínimo el 40% del fondo en caja chica, tanto en billetes como en monedas, de tal forma que se solicite el reembolso cuando el 60% de dicho fondo ha sido gastado.
- En caso de que se tenga que realizar un anticipo para alguna compra o pago de servicios, el responsable del manejo de la caja deberá extender un “vale provisional de caja chica” que especifique: monto, concepto, firma del responsable de caja chica y solicitante. Este se liquidará cuando se presenten los respectivos comprobantes, a más tardar después del (3er) tercer día hábil de haber sido retirado.

- Todo documento cancelado por caja chica, debe estar sellado con la leyenda: “Pagado por caja chica”.

#### iv) Procedimientos a seguir para utilizar fondos de caja chica:

##### Nivel de la UGP:

Los funcionarios realizan la solicitud del gasto a la Administración de la UGP, quien da un visto bueno y lo pasa al Gerente que aprueba el gasto para su correspondiente pago por el responsable de caja chica. Cuando se trate de gastos que solicite el Gerente, el visto bueno lo dará su jefe inmediato.

##### Nivel de Delegaciones Departamentales:

Los funcionarios realizan la solicitud del gasto al Coordinador Operativo, quien da un visto bueno y lo pasa a la Administración de la delegación para su correspondiente pago por el responsable de caja chica.

Para el manejo de la caja chica, se utilizarán los siguientes formatos del Apéndice 2:

- Formato 5.3: Vale provisional de caja chica.
- Formato 5.4: Comprobante de egresos de caja chica
- Formato 5.5: Arqueo de caja chica.
- Formato 5.6: Estado de cuenta de los fondos de caja chica.
- Formato 5.7: Reembolso de caja chica.
- Formato 5.8: Recibo oficial de caja.

### MANEJO DE CUENTAS BANCARIAS.

#### i) Manejo de cuentas: Especial y escritural/operativa por fuente de financiamiento

A continuación se detallan los números de las cuentas del Proyecto:

**Cuentas Especiales** de Depósito en Dólares Americanos en el Banco Central de Nicaragua BCN.

Numero	Nombre de la cuenta
	MHCP-RE/FIDA-DON.NO-XXXXXXXXNICAVIDA-MEFCC
	MHCP-RE/BCIE-PMO. NO.XXXX NICAVIDA-MEFCCA

En estas cuentas se reciben y registran los desembolsos de los fondos estipulados en los convenios de financiamiento. Las firmas autorizadas en estas cuentas son de las personas que designe el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

Las cuentas escriturales son para requerir el traslado monetario de las cuentas especiales de depósito a las cuentas escriturales, la que se realizará en moneda nacional, previa solicitud de cordobización de parte del programa. Estas cuentas son administradas directamente por el MHCP, estas cuentas se identifican como;

##### Cuentas Escriturales:

Numero	Nombre de la cuenta
	C.E.MHCP-XXXXX-RE/FIDA-PMO.NO.XXXXXX-NICAVIDA
	C.E.MHCP-RE/BCIE-PMO.No XXXXXX-NICAVIDA-MEFCCA

El Proyecto mantendrá cuentas corrientes y serán abiertas en córdobas en un banco o bancos comerciales, para la operatividad del fondo rotativo en el MHCP para cubrir gastos menores del proyecto, las cuales deben contar con la aprobación del FIDA y del MHCP, las que se detallan a continuación.

Numero	Nombre de la cuenta
	MEFCCA-NICAVIDA/FONDO ROTATIVO (DONACIÓN)
	MEFCCA-NICAVIDA/FONDO ROTATIVO (PRÉSTAMO)

## ii) Disposiciones en el manejo de cuentas:

Procedimiento	Banco central/Especiales	Escriturales	Operativas
Quién autoriza la apertura? ¿Cómo?	Tesorería MHCP, mediante nota formal del MEFCCA	Tesorería MHCP, mediante nota formal del MEFCCA	Dirección superior del MEFCCA, previa autorización de la TGR, mediante nota formal
Quiénes autorizan transacciones (transferencias, cordobizaciones, pagos) ¿cómo?	Tesorería MHCP a solicitud de la Gerencia de la UGP mediante nota formal del MEFCCA atendiendo las necesidades del Proyecto.	Tesorería MHCP a solicitud de la Gerencia de la UGP mediante nota formal del MEFCCA, atendiendo las necesidades del Proyecto.	DAF y Dirección Superior del Ministerio, atendiendo las necesidades del Proyecto, mediante formatos establecidos
Procedimiento	Banco central	Escriturales	Operativas
Quiénes solicitan estados de cuenta ¿cómo?	DAF del Ministerio, mediante nota formal	DAF del Ministerio, generándolas desde el sistema	DAF del Ministerio, generándolas desde el sistema y en línea con el Banco Comercial
Funciones de cada cuenta	Recibir los recursos provenientes del financiamiento externo.		

## Firmas Autorizadas

Tipo de cuenta	Quiénes las registra	Como se registra	Con qué instrumentos	Firmas autorizadas
Cuentas Especiales	Banco Central	Solicitud al MCHP, ante los Organismos	Mediante nota	Tesorero General MCHP
Cuentas Escriturales	MHCP	Solicitud del Proyecto, la DAF envía al MCHP	Mediante nota	Tesorero General MCHP
Cuentas Operativas a nivel central	Banco Comercial	Ante la Institución Bancaria	Nota formal	Firmas "A": Ministro y Vice-Ministro, Firmas "B": Director(a) General Administrativo(a) Financiero(a) del MEFCCA

### **iii) Condiciones en el manejo de las cuentas bancarias:**

- Las cuentas bancarias deben conciliarse mensualmente y Todas las cuentas bancarias deben conciliarse mensualmente, a más tardar diez (10) días después de recibirse los estados de cuenta del banco.
- Se deben solicitar los estados de cuenta bancarios y los cheques cancelados al Banco en forma periódica.
- Los cheques cancelados se deben confrontar con el registro de egresos en cuanto a número, fecha, beneficiario y cantidad. Además, se debe controlar el número de los cheques utilizados.
- En los cheques cancelados se deben examinar: Autenticidad de firmas, Alteraciones y Endosos irregulares.
- Se investigarán las transferencias entre bancos para determinar si las transacciones han sido anotadas correctamente en las cuentas.
- Los estados de conciliación deben constar por escrito, revisados y aprobados por la Contabilidad del Proyecto y por unidad financiera de la UGP.
- Todas las cuentas deben estar registradas a nombre del NICAVIDA/MEFCCA y su respectiva fuente de financiamiento. Todos los movimientos de deberán registrar en tiempo y forma en el sistema contable para conocer la disponibilidad.
- Las diferencias que acusen las conciliaciones bancarias deben ser investigadas inmediatamente a fin de no mantener partidas no definidas; por ejemplo se debe verificar que los cheques pendientes de pago no estén anulados, verificar si por error se ha duplicado la emisión de un cheque, etc.
- Los cheques que están pendientes de pago por más de seis meses deben ser investigados y si procede se ordena al banco la suspensión del pago. Los cheques no retirados por los protagonistas, con el mismo plazo de seis meses de haber sido emitidos, serán anulados y aplicados a la cuenta de "Otros Ingresos".
- Determinar si las partidas pendientes en la conciliación del mes anterior han sido registradas por el banco. Colocar la marca de chequeo al lado de los valores, en el estado del banco y en la conciliación del mes anterior, para aquellos cheques y depósitos en tránsito que han sido pagados y acreditados por el banco, respectivamente, en el presente mes.
- Comparar los totales de los ingresos diarios (según el registro de ingresos) con los depósitos que aparecen en el estado bancario. Colocar la marca de chequeo a las partidas que concuerdan tanto en el registro de ingresos como en la columna de depósito del estado del banco. Agregar el saldo según el estado del banco a los ingresos que no fueron marcados en el registro de ingresos, y verifica las boletas o minutas de depósito.
- Preparar los asientos por aquellas partidas que todavía no han sido registradas en los libros.
- Para la emisión de cheques se utilizarán los formatos suministrados por el banco comercial donde se mantienen las cuentas, sin perjuicio de la posterior utilización de formatos de seguridad impresos en litografías autorizadas para tal fin por la superintendencia de bancos. En este último caso, los formatos impresos deberán cumplir con los requisitos establecidos por dicha entidad reguladora. Estas formas deben ser pre numeradas y al emitirse deben ser utilizados en forma secuencial; además deberán llevar la banda magnética o código de seguridad.
- Los talonarios de cheques deben ser solicitados por escrito y en el formato establecido, dichas solicitudes deben ser autorizadas por las firmas libradoras correspondientes.
- Las chequeras deben guardarse bajo llave por el responsable que tiene a su cargo la custodia, para evitar que sean utilizados sin la debida autorización. Deben ser usados en estricto orden numérico sucesivo.

### **iv) Procedimiento para la emisión de conciliaciones bancarias:**

El Contador del Proyecto elabora las conciliaciones mensuales, las remite a la unidad financiera de la UGP quien la revisa y luego se pasan a firma del Responsable de la Oficina de Contabilidad y la



Responsable de la División Financiera del Ministerio, luego la remiten a la Gerencia de la UGP para su respectiva autorización.

### **PROCESO PARA LA EMISIÓN DE CUC.**

- El área administrativa financiera de la UGP, hace un memorándum y adjunta los soportes correspondientes que respaldaran el pago, autorizados por el Gerente de la UGP, luego se pasa la documentación a la Oficina Administrativa del Ministerio, para su respectiva revisión y firma de la solicitud.
- Firmada la solicitud de emisión de cheques, con todos sus soportes, pasa al área de presupuesto del Ministerio para verificar el contenido presupuestario del gasto y dar su visto bueno.
- Del área de presupuesto del Ministerio la documentación pasa al Contador General del Ministerio, quien rubrica su firma respaldando el proceso, en el caso que sea pagos a través de la cuenta escritural lo remite a la unidad contable del Programa para el registro y emisión del CUC.
- Una vez elaborado el CUC se remite a la Unidad Contable del Ministerio, quien firma de revisado y lo remite a la Dirección Financiera para su respectiva revisión y aprobación.
- En caso de que el interesado no puede retirar el cheque puede hacer una nota autorizando a un tercero para el retiro del mismo.

#### **a) Condiciones en el manejo de cheques:**

1. Todo pago emitido con cheque, estará respaldado por una factura debidamente emitida y autorizada por las autoridades competentes o recibo.
2. Las facturas que respalden la compra de bienes, obras o servicios, deberán emitirse de acuerdo a la Ley de pie de Imprenta Fiscal.
3. Las facturas de ben emitirse a nombre del Proyecto/Plan de Inversión- Nombre de la Organización.
4. No contener enmiendas, borrones, tachaduras o alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
5. Tener sello con la leyenda “cancelado” o pagado
6. Estar debidamente aprobada por la autoridad competente, según corresponda.
7. Ningún cheque será firmado sin haberse determinado previamente la disponibilidad de fondos.
8. Bajo ninguna circunstancia se emitirán cheques en blanco o al portador, ni cheques post datados.
9. Los cheques deberán estar protegidos con una máquina protectora de cheques.
10. Los cheques, tanto los que están para entrega como los que están por confeccionar deben de estar custodiados en una caja fuerte, ó con medidas de seguridad que garanticen su salvaguarda.
11. Todos los documentos que respaldan el cheque deberán ser invalidados con el sello correspondiente, una vez que ha sido entregado.
12. La auditoría interna tiene la potestad de solicitar la información que estime pertinente en el proceso y emitir las recomendaciones correspondientes.
13. En caso de cambio de firmas o apertura de cuentas, se debe seguir el mismo procedimiento indicado en la matriz.
14. Las cuentas operativas, deberán ser libradas con dos firmas, una clase “A” y otra clase “B” o dos clase “A”.

### **TRANSFERENCIAS BANCARIAS**

Se podrán realizar transferencias bancarias en los siguientes casos:

Del Nivel central para la cuenta del Ministerio para pago de la Nómina del personal del NICAVIDA.

Toda transferencia de la fuente FIDA, que se origina de la cuenta corriente del préstamo y la donación, debe ser realizada 50-50. En el caso de la Donación FIDA – ASAP los gastos serán 100% de esta fuente.

## **i) Condiciones para el manejo de transferencias bancarias**

### **a) Transferencias de pago de salarios a funcionarios del Proyecto.**

- Todo funcionario debe de informar por escrito a la unidad financiera de la UGP el número de cuenta en el banco comercial que se le haya indicado previamente, a fin de que se puedan realizar las correspondientes transferencias bancarias de los salarios correspondientes.
- La planilla de los funcionarios del NICAVIDA es elaborada por la División de Recursos Humanos del Ministerio en coordinación con la Unidad financiera del UGP, la planilla NICAVIDA es firmada por el funcionario que la elabora, el Responsable de la Oficina de Contabilidad del Ministerio la revisa, luego la pasa a la División de Recursos Humanos para ser firmada por el Responsable de la División y posteriormente es aprobada por el Responsable de la División Administrativa del Ministerio.
- Autorizada la planilla del NICAVIDA por la División General Administrativa Financiera del Ministerio, la División de Recursos Humanos del Ministerio envía una solicitud de transferencia al Director Financiero del Ministerio indicando que cuentas afectar para alimentar la cuenta del Ministerio, de donde se realizar la transferencia para el pago de salarios.
- La Dirección Financiera del Ministerio emite la nota al Banco para solicitar la realización de la transferencia según detalle de planilla NICAVIDA.
- La unidad financiera de la UGP tramita a la División de Recursos Humanos emita una colilla a cada funcionario donde informará sobre la transferencia realizada por concepto de salarios y sus deducciones.

## **GESTIÓN DE DESEMBOLSOS**

### **i) Procedimiento de Rendición ante los organismos financieros**

Fondos FIDA: El procedimiento para la gestión de desembolsos con fondos FIDA, es el indicado en la carta al prestatario y el Manual de Desembolsos del FIDA.

Los fondos BCIE se regirán con base en los procedimientos establecidos por el BECIE.

#### **1. Responsabilidades del Oficial de Desembolsos:**

- Verificar la revisión realizada por el contador de la UGP, la unidad de adquisiciones y el responsable de seguimiento de la UGP, asegurando que la rendición de los gastos, este completa y acorde con lo establecido en el Manual de Desembolsos FIDA.
- Prepara los formatos que conforman la solicitud del desembolso para sus respectivas firmas.
- Revisa el registro de contratos con proveedores preparados por la unidad de adquisiciones de la UGP, boletas de pagos por contratos preparados por el contador de la UGP, cartera de proyectos preparado por el responsable de S&E, conciliaciones bancarias preparadas por el contador de la UGP y todos los documentos que son parte integral de la solicitud de desembolso.
- Los formatos de solicitud de desembolsos debe ser firmado por: las personas registradas ante el FIDA o BCIE, como firmas y por el responsable de emitir los formatos (oficial de desembolsos) la unidad financiera de la UGP y el Gerente del Proyecto son los responsable de que la solicitud este correcta.
- La unidad financiera de la UGP, debe asegurar el envío formal de la solicitud a los organismos financieros correspondientes.

### **ii) Procedimiento para cordobizar los fondos provenientes de los Organismos Financieros**

- La unidad financiera de la UGP solicita a la División General Administrativa Financiera del Ministerio a través de una nota la cordobización, indicando el detalle.
- La División General Administrativa Financiera da su visto bueno a la nota antes indicada y la remite a la Unidad de Tesorería del Ministerio.
- Tesorería revisa si los fondos indicados son correctos y si existe la disponibilidad de fondos e informa a la DGAF.
- La DGAF prepara carta y la remite al MHCP.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público MHCP recibe la solicitud y esta a su vez es procesada por el área de tesorería del MHCP y enviada al Banco Central de Nicaragua, el cual prepara la cordobización y realiza la transferencias a la cuenta escritural del proyecto NICAVIDA.

### **iii) Procedimiento de Rendición fondos de contrapartida**

- El Contador del Proyecto revisa la información contable que rendirá, verifica con los registros contabilizados en el SIAF, revisa todos los datos y verifica si los gastos realizados corresponden a las actividades contempladas en el Proyecto, una vez confirmada la información registra la rendición en el módulo SIUE del SIGFA a través del Comprobante Único de Ejecución (CUE), el detalle de la información es: monto, detalle de gastos a rendir según el clasificador de gastos del MHCP, posteriormente al registro emite el CUE y obtiene las firmas de solicitado por el contador del proyecto, revisado por la unidad financiera de la UGP y aprobado por la Dirección Financiera y la Dirección General Administrativa Financiera del Ministerio tanto en físico como en el SIGFA.
- Una vez aprobado por la Dirección General Administrativa Financiera del Ministerio, esta solicitud es recibida por el MHCP en línea a través del SIGFA y es procesada y emitido el fondo reembolsado a las cuentas del Proyecto NICAVIDA.

## **ADMINISTRACIÓN DE VIÁTICOS**

Los gastos de viaje, hospedaje, alimentación y transporte para funcionarios de la UGP se administran de conformidad con el Reglamento de Viáticos emitido por el MEFCCA.

### **i) De las excepciones:**

Los gastos de viaje para personas que no forman parte de la UGP, solamente se podrán pagar cuando realizan actividades relacionadas con la ejecución del Proyecto NICAVIDA y son autorizados por el Gerente de la UGP.

Los gastos de viaje del Gerente de NICAVIDA, deben estar autorizados por su jefe inmediato.

## **SECCION VI. ADQUISICIONES DE BIENES, SERVICIOS DISTINTOS DE CONSULTORIAS, OBRAS Y CONSULTORIAS**

1. La adquisición de bienes, obras, servicios distintos de consultorías y la contratación de consultorías del Proyecto NICAVIDA se regirá por las Políticas, Normas y Procedimientos establecidos en el presente Manual Operativo, las cuales tienen su fundamento en las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios en el ámbito de los Proyectos del FIDA y reglamentaciones nacionales compatibles con las citadas Directrices

### **A. RESPONSABILIDADES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES EN LA SEDE CENTRAL, REGIONES Y PROYECTOS:**

2. La División de Adquisiciones del MEFCCA, supervisará y coordinará técnicamente con la Unidad Especializada de Adquisiciones, el responsable de adquisiciones de la Cartera FIDA coordinará con el Gerente de la UGP las adquisiciones y contrataciones que se requieran por NICAVIDA, conforme lo establecido en la Sección III Organización para la Ejecución.
3. El especialista de adquisiciones de la UGP tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de los procesos requeridos por el gerente de la UGP y aplicará los procedimientos establecidos en el Manual Operativo.
4. Todo proceso de contratación realizado en las Delegaciones se remite a la UGP del Proyecto, para su revisión y posterior envío a la Unidad Especializada de la División de Adquisiciones quién da un visto bueno al proceso para que se proceda con la contratación.
5. La División de Adquisiciones, a través de la Unidad Especializada de Adquisiciones, realizará visitas periódicas a las Delegaciones, con el fin de verificar y emitir observaciones sobre la correcta implementación de los procesos de adquisiciones y contrataciones que realizan los Proyectos financiados con recursos de NICAVIDA.
6. Las adquisiciones y contrataciones realizadas por las Alcaldías se harán aplicando la Ley 801.
7. Las adquisiciones realizadas por las entidades ejecutoras se aplicarán utilizando la "Normativa Administrativa. Técnica- Financiera para la ejecución de los Planes de Inversión Financiados por el MEFCCA, a través del Proyecto NICAVIDA".
8. Las Delegaciones tienen la responsabilidad de prestar asistencia técnica para la ejecución de procesos y de las respectivas rendiciones. La División de Adquisiciones, a través de la Unidad Especializada de Adquisiciones, realizará visitas de supervisión de la calidad de los procesos.

### **B. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y LA CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS**

9. En materia de contratación y administración, se establecen principios fundamentales, los cuales se destacan a continuación:

- a) Principio de ética: Los principios que rigen el comportamiento ético son la imparcialidad, la independencia y la integridad.

Ninguna persona ni entidad deberá utilizar su autoridad, posición o cargo en beneficio propio, lo cual se definirá como solicitar, aceptar o beneficiarse en cualquier modo de algo que tenga valor material, sea cual sea su forma, ya sea en persona o de forma indirecta por conducto de familiares cercanos o asociados, como resultado de adquisiciones o contrataciones realizadas por el Proyecto o por las Entidades u Organizaciones financiadas por NICAVIDA.

- b) Principios de rendición de cuentas: El Proyecto, las Entidades, organizaciones y protagonistas financiados por NICAVIDA deben rendir cuentas a los organismos financieros y entidades

nacionales competentes sobre todos sus actos y decisiones relacionados con adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Proyecto.

El Proyecto deberá, entre sus obligaciones, asegurarse que:

- i. Los fondos se utilizan exclusivamente para la finalidad para la que se proporcionaron y
  - ii. La adquisición o contratación se realiza de conformidad con las normativas establecidas.
- c) Principio de competencia: Las actividades de adquisición o contratación financiadas en el marco del Proyecto deben basarse en la competencia plena, justa y legítima entre los proveedores y contratistas que reúnan las condiciones requeridas. Para cada actividad de adquisición o contratación se describirá en el método de adquisición o contratación aprobado por el FIDA en el plan de adquisiciones y contratación.
- d) Principio de equidad: Las adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Proyecto deben ser abiertas al mayor número posible de oferentes que reúnan las condiciones exigidas.

Se debe ofrecer a todos los oferentes interesados:

- i. Trato uniforme y en el que se apliquen los requisitos estipulados en el procedimiento de adquisición y contratación;
- ii. Condiciones imparciales que permitan la competencia real; y
- iii. Trato justo, imparcial y no sesgado, que permita poner en práctica los principios de imparcialidad e igualdad de oportunidades en todas las actividades de adquisición o contratación.

No se podrán imponer restricciones ni exigir el cumplimiento de requisitos que no sean técnicamente indispensables al objeto del contrato si con ello limitan indebidamente las posibilidades de concurrencia de eventuales participantes.

- e) Principio de transparencia: Las adquisiciones y contrataciones realizadas en el marco del Proyecto deben regirse por procedimientos que cuenten con la máxima transparencia y claridad. La transparencia está relacionada con la divulgación pública de información de interés para las partes involucradas en el proceso, o afectadas por el mismo.

La información sobre la planificación de adquisiciones y las modalidades de contratación que requieran publicidad se realizará a través del sitio oficial de gobierno [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni) y el portal electrónico del Ministerio, además cuando la contratación lo requiera se utilizará el sitio web de las Naciones Unidas "Development Business".

- f) Principio de eficiencia, eficacia y economía: El Proyecto debe demostrar eficiencia y economía en la realización de las adquisiciones o contrataciones, para evitar demoras excesivas en la ejecución y para hacer un uso óptimo de los recursos.

La adquisición y la contratación deben estar bien organizadas, efectuarse correctamente en lo que se refiere a la cantidad, la calidad y la puntualidad y a un precio óptimo, de conformidad con las directrices, normas, principios y reglamentación apropiados.

Los procedimientos utilizados deben guardar proporción con la actividad de adquisición o contratación, de modo que el costo global del proceso se reduzca al mínimo y se adapte el monto del presupuesto destinado a la actividad realizada, sin contravenir ninguno de los principios rectores.

En los procedimientos utilizados primará lo sustancial sobre lo formal. De esta manera, no podrán rechazarse las ofertas por la ausencia de requisitos o la falta de documentos que verifiquen las

condiciones del proponente o soporten el contenido de la oferta y que no constituyan los factores de selección determinados en los pliegos de bases y condiciones del respectivo proceso de selección. Hecho un requerimiento de subsanar omisiones en la oferta por las entidades del Ministerio a cargo del proceso, si el oferente no aporta lo que se le requiere, se rechazará la oferta. No se podrá subsanar la falta de la firma en la oferta, ni el hecho de no haber presentado la garantía de seriedad de la misma cuando ella se requiera, ni tampoco podrán acreditarse hechos ocurridos con posterioridad a la fecha máxima prevista para la presentación de las ofertas en el respectivo proceso.

### **C. USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS**

Todos los principios anteriores sustentan la necesidad de hacer un uso óptimo de los recursos disponibles en todas las actividades de adquisición y contratación relacionadas con el Proyecto combinando del mejor modo posible varios factores, entre los que cabe señalar:

- a) La aplicación de principios de adquisición y contratación sólidos y reconocidos internacionalmente,
- b) La garantía de que los bienes, las obras o los servicios satisfacen los requisitos necesarios para el fin previsto y no están sujetos a requisitos innecesarios,
- c) La garantía de que los bienes, las obras o los servicios se adquieren o contratan en las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta su ciclo de vida previsto; y
- d) La garantía de que el proveedor de los bienes, obras o servicios está calificado, está legalmente facultado y es competente para cumplir el contrato.

### **D. ADQUISICIONES POR LOS PROTAGONISTAS**

- 10. Las adquisiciones por los protagonistas se realizan con base en prácticas comerciales privadas que apliquen principios y procedimientos básicos compatibles con las Directrices para la adquisición de bienes en el ámbito de los proyectos del FIDA que aseguren la calidad, mejor precio y la adecuada documentación del proceso, de la compra/contratación, recepción del bien, obra o servicio y del correspondiente pago, los cuales estarán definidos en el documento "Normativa Administrativa Técnica - Financiera para la ejecución de los Planes de Inversión Financiados por el MEFCCA, a través del Proyecto NICAVIDA" acordada con el fondo, que aprobará y utilizará el Ministerio para el seguimiento de los planes ejecutados por los protagonistas.

### **E. SUPERVISION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO**

- 11. Las adquisiciones y contrataciones del Proyecto realizadas a nivel central por el encargado de adquisiciones de las Delegaciones serán supervisadas por la División de Adquisiciones del Ministerio, a través de visitas periódicas que realizarán funcionarios de la Unidad Especializada de Adquisiciones, para evaluar la ejecución del Plan de Adquisiciones y revisar la formación de expedientes con el fin de verificar la calidad de los procesos que realizan y validar los mismos; podrán realizar observaciones y recomendaciones técnicas sobre estos procesos de lo cual deberá dejar constancia, para estas acciones la UGP del proyecto NICAVIDA provisionará dentro del presupuesto una partida presupuestaria para realizar dichas visitas.
- 12. La División de Adquisiciones en coordinación con las Delegaciones, revisará los procesos de adquisiciones realizados por la Delegación garantizando el cumplimiento establecido por el proyecto financiado por FIDA.
- 13. El especialista de Adquisiciones que atenderá el proyecto NICAVIDA además de realizar los procesos de adquisiciones durante la ejecución del proyecto llevará un expediente por cada contrato financiado con fondos del NICAVIDA que contenga en forma cronológica su historial, inicio, desarrollo y adjudicación del procedimiento inclusive copia del informe final, orden de

compra o contrato según corresponda y las constancias de recepción del bien, obra o servicio así como la de los pago.

14. En las Delegaciones los expedientes originales y registro de contratos estarán bajo la responsabilidad de las áreas de adquisiciones de cada Delegación.

#### **F. POLÍTICAS A SEGUIR EN LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE:**

15. La UGP del Proyecto, anualmente deberá preparar un Plan de Adquisiciones-PAC de las obras, bienes, servicios y consultorías; donde se indicaran las necesidades para ejecutar el Proyecto.
16. En el PAC se acordará para cada contrato el método de adquisición, contratación o mecanismo de selección de consultor, la pre-calificación, costos estimados, revisión previa por parte del FIDA y cronograma de ejecución de las actividades. Este plan formará parte del POA del proyecto y como tal deberá para su implementación y modificación contar con la no objeción del FIDA.
17. Cada Delegación del MEFCCA elaborará su Plan de Adquisiciones con su respectivo presupuesto y de acuerdo a sus necesidades; la UGP previa revisión de la Unidad Especializada de Adquisiciones y aprobado por la División de Adquisiciones presentará el consolidado del Plan a la Máxima autoridad del Ministerio para la respectiva autorización y realizar la publicación correspondiente.
18. El PAC y sus autorizaciones deberá estar firmado y rubricado por la UGP, la Unidad Especializada de adquisiciones, disponible y archivado en los documentos y bases de datos del Proyecto y deberá ser actualizado anualmente, o cuando sea necesario, para reflejar las necesidades actuales de la implementación del Proyecto y el avance de la capacidad institucional.
19. El plan de adquisiciones deberá contener la siguiente información:
  - Número cronológico del proceso
  - Descripción del bien, obra o servicio a contratar,
  - Unidad de medida y cantidad del bien obra o servicio a contratar
  - Monto unitario y total estimado de la contratación
  - Modalidad de la contratación
  - Categoría de gasto
  - Fuente de Financiamiento
  - Unidad Responsable
  - Identificación del tipo de revisión previa o posterior
  - Requerimiento de No Objeción
  - Fechas estimadas de: invitación, adjudicación, contrato e inicio del contrato.
20. Con el fin de utilizar este mismo instrumento (PAC) para seguimiento; debe incluirse en la matriz la siguiente información, que será completada al momento de adjudicar el proceso de contratación:
  - Nombre y Dirección de la empresa o persona contratada
  - Número de serie del contrato
  - Monto del contrato
  - Fecha de finalización del contrato
  - Observaciones

21. Durante la ejecución del Proyecto se podrán realizar los ajustes al Plan General de Adquisiciones que resulten necesarios, conforme se requiera para su adecuado desarrollo, previo no objeción del FIDA.
22. Todos los TDR y Pliego de Bases deben contener una sección donde se definan criterios y mecanismos de calificación de la oferta, estos deben determinar la calidad de oferta, la experiencia del oferente y la razonabilidad del precio; los criterios deben ser claros y no dejar espacio a interpretaciones incorrectas por ambigüedad. Igualmente debe incluir (para uso del Proyecto) la definición del presupuesto, con el fin de realizar la reserva presupuestaria correspondiente y determinar el tipo de proceso de contratación a seguir.
23. Garantía de Anticipo o Adelanto: Al momento de suscribir un contrato u orden de compra se puede negociar un adelanto que no sobrepase el 30% del total del contrato, previa presentación de garantía financiera de entidades autorizadas por la SIBOIF que debe cubrir la totalidad del monto adelantado, el adelanto será amortizado en un periodo no mayor a un año.
24. Garantía de cumplimiento de contrato: En los procedimientos que se requiera, se rendirá por un valor entre el cinco por ciento (5%) y el diez por ciento 10% del monto adjudicado por medio de Garantía de instituciones aseguradoras reconocidas en el país, sin condiciones, certificados de depósito a plazo, cheques certificados o de Gerencia de un Banco del Sistema Bancario Nacional. La garantía podrá además ser extendida por bancos internacionales de primer orden, según el reconocimiento que hace el Banco Central de Nicaragua, cuando cuenten con un corresponsal autorizado en el país, siempre y cuando sean emitidas de acuerdo con la Legislación Nicaragüense y ejecutables en caso necesario. Los bonos y certificados se recibirán por su valor de mercado y a tal efecto deberán acompañarse de una estimación efectuada por un operador de alguna de las bolsas de valores legalmente reconocidas.
25. El plazo de vigencia de estas garantías se determinará de acuerdo al tipo de contratación y deberá exceder en 20 días hábiles el plazo de ejecución de la obligación asegurada y podrán prorrogarse a solicitud del Ministerio.
26. La devolución de la Garantía de anticipo y Garantía de Cumplimiento se hará dentro de los 20 días hábiles siguientes a la fecha en que NICAVIDA tenga definitivamente ejecutado el contrato a satisfacción y se haya rendido el informe final correspondiente.
27. Compras en Zonas del Caribe Norte y Sur y Rurales. Cuando se ejecuten contrataciones en zonas del Caribe Norte y Sur, zonas alejadas y rurales del País, en que no exista un comercio formalmente establecido, estas deben ajustarse a la situación especial, solicitando oferta a los proveedores existentes. En el caso de que solo exista un único proveedor deberá dejarse constancia de esa situación y evaluarse el cumplimiento de la oferta a las condiciones requeridas. En cualquiera de estos casos el expediente de compra debe conformarse como mínimo con:
  - i. Solicitud de compra.
  - ii. Matriz evaluativa.
  - iii. Orden de compra.
  - iv. Documento de pago aceptable.
28. Concurso: Es el procedimiento para la selección de firmas consultoras o consultores individuales, indistintamente del monto estimado para la contratación. Las calificaciones técnicas, profesionales o empresariales de los participantes, de los equipos de trabajo y de las ofertas técnicas cuando se requieran, determinarán la adjudicación. El precio no constituirá el factor determinante para comparar las ofertas.
29. Dependiendo del objeto de la contratación, se utilizarán para la selección de firmas consultoras, los siguientes métodos: selección basada en la Calidad y el Costo; selección basada en la calidad; selección basada en un presupuesto fijo; selección basada en el menor costo y



selección basada en las calificaciones de los consultores, conforme lo establecido en el *Manual sobre la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios del FIDA Módulo H3*.

30. En la selección y contratación de consultores individuales podrá aplicarse un proceso simplificado, basado en las calificaciones de los participantes, no requiriendo la presentación de propuestas técnicas y/o económicas por parte de los mismos.
31. Previo al inicio del concurso se deberá contar con términos de referencia elaborados que contengan el alcance de los servicios, productos contratados, calendario de ejecución de los servicios que deban ser proporcionados, criterios de: elegibilidad de los concursantes, de las propuestas y de selección, presupuesto disponible y modelo de contrato;
32. Resguardo de la información: El responsable de las adquisiciones del proyecto en las Delegaciones del nivel central del MEFCCA; elabora y mantendrá hasta la finalización del proceso un expediente por cada contratación donde se registra en forma cronológica la información de su historial.
33. Para cada contratación deben de existir dos tipos de información en los expedientes:
  - i. Del proceso de Contratación, cuyo contenido variará dependiendo del proceso aplicado; y
  - ii. Sobre el Contrato efectivo, cuya finalidad es utilizarlo como instrumento de seguimiento del contrato y sus productos:
34. La información que corresponde al proceso de la contratación como tal debe incluirse cronológicamente:
  - i. Solicitud de inicio de proceso
  - ii. Términos de referencia o pliego de bases
  - iii. Nota de No objeción a los TDR, especificaciones técnicas o pliego de bases, si corresponde
  - iv. Invitación a concursar y ofertar
  - v. Registro de retiro de TDR, especificaciones técnicas o pliego de base
  - vi. Notas sobre aclaraciones y consultas de los oferentes
  - vii. Registro de recepción de las ofertas participantes
  - viii. Actas de aclaración, recepción y apertura de ofertas
  - ix. Análisis de las ofertas a seleccionar
  - x. Registro de notas solicitando la corrección de aspectos subsanables
  - xi. Acta de selección y recomendación de adjudicación
  - xii. Nota de No objeción del FIDA
  - xiii. Nota de comunicación de la adjudicación
  - xiv. Copia de la garantía de cumplimiento de la oferta, si procede
  - xv. Copia de la oferta adjudicada
  - xvi. Programación de los pago a realizar, contra la información y productos contratados
35. La información que corresponde al Contrato que debe de incluirse en el expediente en orden cronológico es:
  - i. Contrato u orden de compra firmadas
  - ii. Garantías de cumplimiento, adelanto o anticipo, fabricación de los bienes, conforme corresponda a la naturaleza del proceso y contrato.
  - iii. Informes generados del contrato

- iv. Correspondencia entre el MEFCCA y EL CONTRATISTA generada en relación al contrato
  - v. Constancia de entrega de bienes o recepción de obras o servicios
  - vi. Constancia de pagos
  - vii. Referencia a los registros de control contable, sobre este contrato (auxiliar donde se anota, # de cheque, fecha, monto y concepto).
  - viii. Acta de cierre de contrato.
36. Para su control, los contratos llevarán un orden numérico con el cual se identificarán. Este control deberá coincidir con la numeración establecida en el sistema contable, tal y como se describe a continuación:
- i. Código numérico de la categoría de inversión
  - ii. Código numérico del componente
  - iii. Número cronológico de la contratación según el tipo
37. Todas las compras de bienes y contrataciones de servicios y obras, a excepción de aquellas de menor cuantía que se realizan a través de los fondos de Caja chica, requerirán la emisión de una Orden de Compra o Contrato. Las cuales deberán hacerse a máquina o tinta y por escrito, autorizadas debidamente por la División Administrativa MEFCCA.
38. Utilización de Orden de Compra: La orden de compra será utilizada para el caso de bienes, como herramientas, artículos de oficina y otros bienes de menor cuantía, siempre y cuando las condiciones del contrato sean de ejecución inmediata y entrega. Cuando se requiera establecer condiciones especiales, como entregas parciales, transporte o solución de controversias, deberá formalizarse mediante contrato.
39. Utilización de Contratos: Las obligaciones que requieran condiciones especiales y aquellas donde se requieran por umbral, así como los contratos de servicios profesionales o de consultoría se formalizarán mediante contrato conforme los modelos acordados con el fondo incluidos en este manual.
40. Los pagos a los acreedores estarán controlados basándose en una contabilidad apropiada de las partidas presupuestarias asignadas.
41. Se mantendrán adecuados controles sobre los pedidos y la recepción de las mercancías, facturas, informes de recepción, órdenes de compra y/o contratos diseñados especialmente para el Proyecto, los cuales permiten constatar su pago y uso adecuado. Dicha función estará a cargo entidad administrativa responsable del procedimiento y deberán de ingresarse en el expediente de la contratación.

#### **G. CONFORMACIÓN Y FUNCIONES DE LOS “COMITÉS DE EVALUACIÓN DE OFERTAS” DE ACUERDO A MODALIDADES DE CONTRATACIONES**

42. La evaluación de ofertas deberá ser realizada por un “Comité de Evaluación para licitaciones” o en dependencia de la cuantía por un “Comité de compras para comparación de precios”. La evaluación de las ofertas, se debe realizar de acuerdo con las condiciones determinadas en los TDR, especificaciones técnicas, invitación y pliegos de bases.
43. Los miembros del Comité de Evaluación serán designados por la UGP y nombrados por la máxima autoridad del Ministerio mediante resolución administrativa a nivel central.
44. Los miembros del Comité de Compras serán nombrados por el Gerente de la UGP; y
45. En las Delegaciones MEFCCA la designación del comité de compras será responsabilidad del Delegado, mediante resolución administrativa.

46. Para las contrataciones bajo la modalidad de comparación de precios o concurso se conformará el comité de compras el que estará facultado para apertura, evaluar y recomendar (adjudicaciones parciales o totales, desierto, etc.) durante todo el proceso de contratación, y estará conformado por un mínimo de tres personas; siempre debe ser impar el número de miembros del comité, corresponde al Delgado respectivo realizar la adjudicación del proceso conforme los umbrales autorizados en la Matriz de procesos de contratación.
47. Para las contrataciones bajo modalidad de licitación, concurso, se conformará un comité de evaluación de ofertas el que estará integrado por un mínimo de cinco personas debiendo nombrarse un experto en la materia de la contratación, quienes integrados en comité estarán facultados para aperturar, evaluar y recomendar la adjudicación del proceso a la máxima autoridad institucional (adjudicaciones parciales o totales, desierto etc.)
48. Los comité de evaluación de ofertas, deben incluir en su conformación personal de la UGP, en todo proceso de adquisición independientemente del monto y método de contratación
49. Los comités siempre se deben conformar por un representante administrativo o de la Gerencia del Proyecto y un representante técnico-especializado (si el tipo de contratación lo amerita).
50. Las funciones de los comités serán: i) Evaluar las ofertas mediante los formatos establecidos, respetando los criterios de evaluación establecidos en los TDR o Pliego de bases. ii) Las sesiones deben quedar documentadas mediante actas numeradas en forma cronológica e inserta en cada expediente de contratación. Iii) La administración, es la responsable de la coordinación y organización de las actividades de éste comité.
51. El quórum para sesionar será la mitad más uno de sus miembros. Las sesiones del comité constarán en actas fechadas e identificadas con el número de proceso, que deberán incorporarse en el expediente del proceso de contratación. Las decisiones se adoptarán con el acuerdo de la mitad más uno de los miembros presentes. Los desacuerdos y abstenciones se harán constar por escrito.

#### **H. PROCEDIMIENTO PARA LAS EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS.**

52. El comité al analizar y comparar las propuestas determinará si las mismas cumplen con los términos y condiciones estipulados en dicho documento y se calificará con el puntaje de cada propuesta, con el objeto de seleccionar al adjudicatario. Los resultados de las evaluaciones se registran en cuadros comparativos, que forman parte de las actas de evaluación y por lo tanto deben ser firmados por los miembros del Comité.
53. Una vez abiertas las ofertas, se deberá comprobar que: i) No hayan errores de cálculo; ii) Estén de acuerdo con los requerimientos indicados en los documentos de licitación/ solicitud de oferta y expresiones de interés. Iii) Las garantías requeridas acompañen las ofertas que correspondan con lo solicitado; si aplica. Iv) Las ofertas cumplan con las condiciones generales establecidas en los documentos de licitación/ solicitud de oferta y expresiones de interés, y v) Las ofertas que cumplan con las políticas y directrices FIDA y del BCIE sobre adquisiciones.
54. RECEPCION DE OFERTAS: Cuando se trate de procesos de contratación según umbrales y modalidades; la recepción de ofertas será de conformidad con el plazo estipulado en las solicitudes de presentación de ofertas, expresiones de interés o pliegos de bases, las cuales deberán presentarse por escrito, firmadas por los representantes legales de los oferentes, en sobres cerrados.
55. Se permitirá la presentación por medio electrónico cuando el tipo de contratación sea bajo la modalidad de comparaciones de precios. Todas las ofertas deberán guardarse en un lugar seguro hasta el momento de su apertura.
56. APERTURA DE OFERTAS: Para las licitaciones la apertura de las ofertas será la estipulada en la convocatoria, donde se indica la fecha, hora y lugar de apertura, así como la fecha y hora límite para presentar las mismas. Las ofertas que lleguen después de la hora límite no serán recibidas. El acto de apertura deberá ser registrado en un acta, en la cual se consignan los datos sobre el proceso de contratación (nombre y código), la fecha y hora de la apertura y los datos de

cada oferta, anteriormente indicados; ésta acta deberá ser firmada por los presentes y numerada en forma consecutiva.

57. Al acto de apertura podrán asistir los representantes de los oferentes, en el cual se leerán en voz alta el nombre de los oferentes, el precio de cada oferta, el plazo y el monto de las garantías, así como cualquier modificación sustancial que se hubiere presentado por separado dentro del plazo de presentación de las ofertas, procediéndose a levantar un acta de lo actuado, la que deberá ser suscrita por el Comité que corresponda y por los oferentes presentes.
58. Para las contrataciones bajo modalidad de comparación de precios y concurso se realizarán las aperturas de ofertas y propuestas por los comités de compras, donde se indica la fecha, hora y lugar de apertura, así como la fecha y hora límite para presentar las mismas. Las ofertas que lleguen después de la hora límite no serán recibidas. El acto de apertura deberá ser registrado en un acta, en la cual se consignan los datos sobre el proceso de contratación (nombre y código), la fecha y hora de la apertura y los datos de cada oferta, anteriormente indicado la que suscrita por los miembros de los distintos comités.
59. **ACLARACIONES A LAS OFERTAS:** Cualquier proceso de contratación los comités de evaluación y de compras podrán solicitar a los oferentes aclaraciones respecto a sus ofertas. Las aclaraciones que se pidan y las respectivas repuestas no podrán alterar la oferta ni el precio de la misma. El Proyecto no podrá divulgar ninguna clase de información referente a su examen, explicación y evaluación, así como las recomendaciones concernientes a la adjudicación, podrá ser revelada a las personas no oficialmente involucradas en los procedimientos, hasta que se anuncie la adjudicación en firme. Las aclaraciones deberán ser enviadas a todos los oferentes y concursantes con el fin de mantener el principio de transparencia, aunque hayan sido realizadas por un único oferente.
60. La adjudicación de la contratación podrá ser modificada si se da alguna de las situaciones a continuación descritas, en cuyo caso se procederá a negociar con el oferente que haya quedado en segundo lugar en el proceso de análisis de las ofertas y si esto no es posible por cualquier motivo, se adjudicará a la oferta calificada en tercer lugar. Sin perjuicio de que el procedimiento se declare desierto, cuando en la totalidad de las ofertas no se obtenga ninguna que sea satisfactoria para el Proyecto:
  - i. Cuando el oferente seleccionado con la oferta más conveniente, no acepta o no formaliza el contrato, por causas que le sean imputables, dentro del plazo señalado en la convocatoria, se hará efectiva la garantía de mantenimiento de oferta, si corresponde.
  - ii. Cuando como consecuencia de un proceso legal, la adjudicación no proceda. En este caso se devolverá la garantía de mantenimiento de oferta.
61. El Proyecto podrá declarar desierto la contratación en los casos siguientes:
  - i. Cuando en la recepción de las ofertas no se hayan recibido tres ofertas.
  - ii. Cuando todos los oferentes hubieren omitido en su oferta, alguno de los requisitos esenciales establecidos en el pliego de base/ solicitud de oferta y expresión de interés.
  - iii. Cuando ninguna de las ofertas sea aceptable para el Proyecto por fallas en la entrega de la documentación.
  - iv. Cuando el Proyecto considere que los precios ofertados son sustancialmente superiores al presupuesto oficial.
62. Declarado desierto un proceso se podrá solicitar nuevas propuestas, si en el segundo proceso de convocatoria no se reciben tres ofertas, se solicitará la no objeción del FIDA para la adjudicación de la única oferta presentada y recibida siempre que cumpla sustancialmente con lo solicitado.
63. Cuando un proceso de contratación haya requerido no objeción del FIDA para su inicio, deberá de asegurarse tramitar no objeción para declararlo desierto.

## **I. REVISIONES DE ADQUISICIONES POR PARTE DEL FIDA**

64. Toda contratación directa superior o igual a los US\$ 3,000.00, requiere de examen previo y no objeción por parte del FIDA.
65. Serán objeto de examen previo por parte del FIDA, los contratos de donación o de transferencia de recursos con las organizaciones y gobiernos (comunales, territoriales regionales) por un valor equivalente a US\$ 50,000.00 o más relacionados con la implementación de actividades del Proyecto.
66. Examen por el FIDA: A tenor de lo establecido en las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios del FIDA, está sujeta al examen previo del Fondo:
  - i. La adjudicación de los dos primeros contratos de adquisición de bienes y equipo por un valor de US\$ 20,000.00, o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de adquisición de bienes y equipo este umbral será de US\$ 50,000.00.
  - ii. La adjudicación de los dos primeros contratos de obras por un valor de US\$ 20,000.00 o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de obra este umbral será de US\$ 100,000.00.
  - iii. La adjudicación de los dos primeros contratos de servicios de consultoría por un valor de US\$ 20,000.00 o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de servicios de consultoría este umbral será de US\$ 50,000.00.
67. El Fondo podrá modificar los umbrales anteriormente mencionados durante la ejecución del Proyecto.
68. Los documentos que deben ser presentados al FIDA y mecanismos para examen previo son los que se establecen en el Manual de Desembolsos del FIDA, a citar:
  - i. Documento de Licitación
  - ii. Criterio de evaluación de la ofertas
  - iii. Composición de los comités de evaluación de las ofertas
  - iv. Informes de evaluación de las ofertas y recomendación de adjudicación y
  - v. Borradores de contratos
69. Deberá figurar una lista de todos los contratos, cuenten o no con la aprobación previa del FIDA, en el registro de contratos, con las fechas respectivas de aprobación por el Fondo del NICAVIDA. Teniendo en cuenta que este informe facilita el examen y aprobación de los pagos solicitados en virtud de contratos, la cual realizará el analista de adquisiciones del proyecto.
70. Mensualmente y a más tardar el día quince de cada mes subsiguiente al reportado, se debe presentar una versión actualizada del registro de contratos al Gerente Programa en el País del FIDA, siguiendo el modelo de formulario e instrucciones indicadas en el anexo 6 del Manual de Desembolsos del FIDA; según lo indica la carta al prestatario.

#### **J. FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN DE LAS ADQUISICIONES**

71. Todos los procesos de contratación sin importar su valor serán sujetos de revisión posterior, por parte de la División de Adquisiciones del Ministerio y del FIDA, así como toda la documentación, incluyendo pero no limitándose a: términos de referencia, documentos de contratación y solicitud de ofertas, ofertas o propuestas recibidas, y cualquier enmienda subsiguiente, debe ser mantenida hasta al menos durante los 10 años posteriores a la fecha de cierre del proyecto.

#### **K. PROHIBICIONES**

72. Las Delegaciones pueden realizar adquisiciones por Comparación de Precios por debajo de los US 20.000.=, montos superiores deben realizarse desde el Nivel Central.
73. Para garantizar la transparencia de las operaciones del Proyecto, no podrán participar directa o indirectamente en la ejecución o suministro de bienes o servicios las siguientes personas:

- i. Los funcionarios del Ministerio.
- ii. Los cónyuges y familiares de dichos funcionarios hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, inclusive.
- iii. Los funcionarios del sector público, los particulares con nexos familiares o de negocio con los representantes del proyecto, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, inclusive.

74. En todo caso, cuando se trate de un funcionario o empleado relacionado directo o indirectamente con el Ministerio, será su obligación excusarse de participar en todo tipo de gestiones, reuniones o discusiones internas o externas, en las cuales se vaya a tomar alguna decisión relacionada con esa contratación.

## **L. MECANISMOS DE CONTROL**

75. **El responsable de los procesos de adquisiciones en las Delegaciones del MEFCCA y a nivel central** será el responsable de la Unidad Especializada de Adquisiciones y el especialista contratado para el NICAVIDA. Los funcionarios que ejerzan las actividades de adquisiciones del proyecto a nivel central o de delegaciones no podrá tener dentro de sus funciones las siguientes actividades:

- i. Recepción de mercancías
- ii. Entrega de mercancías
- iii. Contabilidad

76. Posterior a la adjudicación se emitirá la respectiva orden de compra o contrato la cual debe constar en el expediente de contratación.

77. En el caso de los materiales y suministros al ser recibidos deben ser comparados con la orden de compra o contrato para verificar que las cantidades, peso y calidades correspondan a las especificaciones de compra, dicho trámite debe supervisarlo la División Administrativa del MEFCCA.

78. En el caso de obras y servicios para la emisión de pagos parciales o totales se debe comparar el producto contra las especificaciones del contrato o orden de compra, dicho trámite debe realizarlo por el administrador del proyecto, teniendo la obligación de remitir al responsable de adquisiciones del proyecto todos los productos relacionados a los pagos hasta su cancelación total o recepción total.

79. No se deben recibir bienes, obras, servicios de proveedores, si con antelación no se ha recibido la copia de la orden de compra o contratos, según corresponda que respaldan y autorizan la adquisición.

80. En la UGP, el responsable de adquisiciones del proyecto deberá mantener un registro de recepción de los bienes, servicios y obras expedidos; formando parte del expediente. Así mismo en las Delegaciones del MEFCCA será el administrador.

81. Antes de autorizar el pago, la contabilidad debe asegurarse que estén todas las facturas, documentos y justificaciones de gastos debidamente tramitados y aprobados antes de pagarlos.

82. Todos los planes de adquisiciones anuales deberán ser incorporado al plan de adquisiciones ministerial siendo esto un requisito previo para iniciar cualquier proceso de contratación, de igual manera las modificaciones se realizarán bajo el mismo procedimiento.

## **M. ADMINISTRACIÓN DEL CONTRATO**

83. El seguimiento a los contratos y órdenes de compra derivados de procesos de adquisiciones será realizado por la UGP, el Gerente de la UGP nombrará al administrador del contrato quien asegurará el cumplimiento de las condiciones establecidas, garantías, pagos, entrega de

productos, fechas de entrega, entre otros y mantendrá al día la información del expediente del contrato.

84. El administrador del contrato deberá garantizar el seguimiento al cumplimiento del objeto contractual, la identificación y resolución anticipada de problemas recomendando la aplicación de medidas correctivas de ajuste con miras a que la ejecución sea conforme a las expectativas o a los términos del contrato. Igualmente recomendará la terminación anticipada por incumplimiento cuando sea necesario.
85. El administrador del contrato deberá de mantener actualizado el expediente de la contratación, que estará a cargo de la Unidad Especializada de Adquisiciones.

## **N. EXCEPCIONES**

86. Se puede realizar una ampliación a las contrataciones siempre y cuando esta no supere un monto mayor al 25% de la contratación inicial y que el monto original más la ampliación no superen el procedimiento de contratación; en caso de que por monto la primera contratación requirió de una No Objeción del FIDA, la ampliación de la misma debe ir igualmente a No Objeción; si se supera el monto debe de realizar una contratación nueva cumpliendo los procedimientos establecidos según corresponda.
87. En todos los procesos de adquisiciones si no se reciben las tres ofertas que se requieren como mínimo y si existe causa razonable (calidad de la oferta, necesidad inmediata del bien ó servicio, disponibilidad de oferentes, otras), se podrá solicitar al FIDA la No Objeción para adjudicar con esta condición.
88. Se determina la Contratación Directa menor al equivalente de US\$ 3,000.00 (Tres mil dólares netos): Este método consiste en adquirir un bien o un servicio sin seguir un procedimiento competitivo. Este se utilizara en circunstancias muy puntuales de urgencias, este proceso de Contratación Directa se implementara a nivel central y debe ser autorizado por el Gerente de la UGP. Se debe contar con especificaciones claras del bien y/o servicio a contratar y la oferta debe registrar el cumplimiento de las especificaciones y otras condiciones como plazo de entrega, garantías de mantenimiento y servicio, entre otros; según se establezca en las especificaciones y en la invitación a ofertar.

## O. MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACION

OFICINA MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN			
Tipo de Procesos y Rangos de aplicación	Comparación de precios o Concurso	Licitación pública nacional o Concurso	Licitación pública internacional o Concurso
Bienes y Servicios distintos a los de consultoría	< US\$ 50,000	de US\$ 50,000.01 < US\$ 200,000.00	> o = a US\$ 200,001.00
Obras		de US\$ 50,000.01 < US\$ 1,000,000.00	o = a US\$ 1,000,000,001
Servicios de consultorías		de US\$ 50,000.01 < US\$ 100,000.00	o = a US\$ 100,001.00
Pasos			
Solicitud de inicio de proceso de la contratación. Conforme el apéndice 3, formato 6.1	La unidad solicitante emite la solicitud, máximo 2 días calendarios.	La unidad solicitante emite la solicitud, máximo (2 días calendarios).	La unidad solicitante emite la solicitud (2 días calendarios).
Especificaciones técnicas o Pliego de Bases. Apéndice 3, formato 6.2 y 6.3 según corresponda.	La unidad solicitante prepara las especificaciones técnicas (3 días calendarios)	La unidad solicitante prepara el Pliego de bases con las características según corresponda (3 días calendarios)	La unidad solicitante prepara el Pliego de bases con las características según corresponda (5 días calendarios)
Invitación a presentar ofertas para bienes u obras o propuestas para servicios de consultoría	Carta de Invitación al menos a 3 proveedores del bien y servicio distinto de consultoría, obra y servicio de consultorías (3 días calendarios) y registro de entrega al invitado. Envía el Responsable de Adquisiciones para las contrataciones realizadas en la sede central y en las Delegaciones los administradores.	Convocatoria pública a través de la página web del Ministerio y/o del SISCAE.	Convocatoria pública internacional, mediante publicación de página Web del BCIE y Convocatoria pública a través de la página web del Ministerio y del SISCAE
Retiro de Pliego de Bases en la unidad de adquisiciones de la UGP	NO APLICA	Registro de Retiro de Pliego de Bases (2 días calendarios). División de Adquisiciones	Registro de retiro Pliego de Bases(5 días calendarios)- División de Adquisiciones
Periodo de Consultas para Aclaraciones y Modificaciones de Especificaciones técnicas y Pliego de Bases	Registro de notas recibidas y de notas de las correspondientes aclaraciones o modificaciones, enviadas a todos oferentes, que están participando en el proceso (2 días calendarios) División de Adquisiciones.	Registro de notas recibidas y de notas de las correspondientes aclaraciones o modificaciones, enviadas a todos oferentes, que están participando en el proceso. (3 días calendarios). División de Adquisiciones.	Registro de notas recibidas y de notas de las correspondientes aclaraciones o modificaciones, enviadas a todos oferentes, que están participando en el proceso. 5 días calendarios). División de Adquisiciones
Recepción de Ofertas	Registro de recepción de al menos 3 ofertas (1 día calendario).	Registro de recepción. (1 día calendario). División de	Registro de recepción. (1 día calendario). División de



Tipo de Procesos y Rangos de aplicación	Comparación de precios o Concurso	Licitación pública nacional o Concurso	Licitación pública internacional o Concurso
	División de Adquisiciones.	Adquisiciones.	Adquisiciones.
Apertura de Ofertas	Se registra el acto de apertura en el acta foliada, indicando las características del proceso y de los oferentes. División de Adquisiciones.	Se registra el acto de apertura en el acta foliada, indicando las características del proceso y de los oferentes. División de Adquisiciones.	Se registra el acto de apertura en el acta foliada, indicando las características del proceso y de los oferentes. División de Adquisiciones.
<b>Evaluación de Ofertas</b>			
Evaluación por el Comité de Compras o Comité de Evaluación conforme corresponda.	Se verifica si las ofertas cumplen con las condiciones y los criterios de evaluación previamente establecidos en los TDR o Pliego de Bases y se ajustan al presupuesto establecido, las que califican se comparan entre sí para seleccionar la que ofrece mejores condiciones en términos de calidad y precio 3 días calendarios. División de Adquisiciones.	Se verifica si las ofertas cumplen con las condiciones y los criterios de evaluación previamente establecidos en los TDR o Pliego de Bases y se ajustan al presupuesto establecido, las que califican se comparan entre sí para seleccionar la que ofrece mejores condiciones en términos de calidad y precio De 3 a 5 días calendarios máximo. División de Adquisiciones.	Se verifica si las ofertas cumplen con las condiciones y los criterios de evaluación previamente establecidos en los TDR o Pliego de Bases y se ajustan al presupuesto establecido, las que califican se comparan entre sí para seleccionar la que ofrece mejores condiciones en términos de calidad y precio 10 días calendarios máximo. División de Adquisiciones
Corrección de Aspectos Subsanables	Determinar si existen aspectos subsanables que pueden ser corregidos, luego de haber recibido la oferta, como: notas de certificación de experiencia, copia de la personería jurídica u otros 1 día calendario para solicitar y 1 día para recibir	Determinar si existen aspectos subsanables que pueden ser corregidos, luego de haber recibido la oferta, como: notas de certificación de experiencia, copia de la personería jurídica u otros 2 días calendarios para solicitar y 3 días para recibir	Determinar si existen aspectos subsanables que pueden ser corregidos, luego de haber recibido la oferta, como: notas de certificación de experiencia, copia de la personería jurídica u otros 2 días calendarios para solicitar y 3 días para recibir
Recomendación del Comité de Licitación o de compras sobre la Adjudicación del procedimiento	Acta de Adjudicación firmada por todos los miembros del comité, donde se resumen los resultados del proceso, de la evaluación y la recomendación de la adjudicación. Además debe contener los datos del proceso y ser	Acta de Adjudicación firmada por todos los miembros del comité, donde se resumen los resultados del proceso, de la evaluación y la recomendación de la adjudicación. Además debe contener los datos del proceso y ser	Acta de Adjudicación firmada por todos los miembros del comité, donde se resumen los resultados del proceso, de la evaluación y la recomendación de la adjudicación. Además debe contener los datos del proceso y ser

Tipo de Procesos y Rangos de aplicación	Comparación de precios o Concurso	Licitación pública nacional o Concurso	Licitación pública internacional o Concurso
	numerada. 1 día calendario	numerada. 1 día calendario	numerada. 1 día calendario
Preparación del borrador del contrato u orden de compra	El especialista en Adquisiciones de la UGP del Ministerio prepara la orden de compra o el contrato con base en: condiciones, legales, técnicas y financieras  2 días calendarios	Se solicita a Asesoría Legal del Ministerio la elaboración del contrato privado o escritura pública según corresponda. 2 días calendarios	Se solicita a Asesoría Legal del Ministerio la elaboración del contrato privado o escritura pública según corresponda. 2 días calendarios
Solicitud de No Objeción ante el FIDA la realiza el coordinador y/o gerente del proyecto cuando fuese pertinente.	5 días calendarios		
Adjudicación y notificación a todos los participantes	1 día calendario A nivel central gerente de UGP adjudica proceso. A nivel de Delegaciones el delegado Adjudica proceso. con base en el acta de evaluación del comité y el borrador de la orden de compra o contrato, mediante nota donde se manifiesta la conformidad con la recomendación del comité	1 día calendario Máxima autoridad del MEFCCA adjudica proceso con base en el acta de evaluación del comité y el borrador del contrato, mediante nota de comunicación a todos los participantes del resultado del proceso	1 día calendario La Máxima autoridad del Ministerio con base al acta de evaluación del comité y el borrador del contrato, mediante nota de comunicación a todos los participantes del resultado del proceso
Suscripción del Documento Contractual	Firma de orden de compra o contrato 1 día calendario	Firma de contrato por máxima autoridad o funcionario delegado 10 días máximo	Firma de contrato por máxima autoridad o funcionario delegado  10 días máximo

Nota: como consecuencia de que un día calendario coincida con un feriado nacional, asueto o fin de semana, se computará a los días hábiles siguiente.

#### P. MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS DE CONCURSO PARA SELECCIÓN DE CONSULTORES

Método de selección	Se emplea con el objetivo de lograr...	Restricciones de uso	Criterios anunciados	Base para la adjudicación
Selección basada en la calidad y el costo	Un equilibrio entre la calidad y el costo	Ninguna	Técnicos financieros y	Puntuación total más alta

<b>Selección basada en la calidad</b>	<i>Calidad más alta posible a cualquier costo</i>	<i>Limitaciones presupuestarias</i>	<i>Técnicos únicamente</i>	<i>Puntuación técnica más alta</i>
<b>Selección basada en el menor costo</b>	<i>Competencia al menor costo</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Umbral técnico</i>	<i>Precio más bajo y superación de un umbral técnico</i>
<b>Selección cuando el presupuesto es fijo</b>	<i>Calidad dentro de ciertos límites financieros</i>	<i>Ninguna</i>	<i>Presupuesto disponible</i>	<i>Puntuación técnica más alta dentro de los límites del presupuesto</i>
<b>Selección basada en las calificaciones de los consultores</b>	<i>Aptitudes, conocimientos y experiencia</i>	<i>Bajo valor únicamente</i>	<i>Aptitudes, conocimientos y experiencia</i>	<i>Mejor puntuación</i>
<b>Selección basada en una sola fuente</b>	<i>Continuidad, rapidez y aptitudes, conocimientos y experiencia únicos en su género</i>	<i>Bajo valor o circunstancias excepcionales</i>	<i>n/a</i>	<i>Negociación REQUIERE ACUERDO PREVIO DEL FIDA</i>

#### Garantía de seriedad de la oferta:

89. Es aquella que debe presentar el oferente y que consiste en una garantía pecuniaria para mantener la validez de la oferta presentada durante el procedimiento de selección de que se trate, así como para garantizar la suscripción del contrato respectivo en el evento de serle adjudicado y de constituir en tal caso la respectiva garantía de cumplimiento. Esta garantía deberá rendirse en los procesos de licitación por el equivalente entre 1% y 3% del valor total de la oferta, por un plazo de 60 días prorrogables por 30 días más a solicitud de la entidad contratante.
90. Las Garantías deben de ser expedidas por una institución financiera autorizada y supervisada por la Superintendencia de Bancos y de otras Instituciones Financieras.

#### Otras Clases de Garantías y Recaudos.

91. A fin de cautelar los intereses de la entidad contratante y dependiendo de la naturaleza del Contrato, se podrán establecer otras clases de garantías, tales como: garantía contra vicios o defectos ocultos y redhibitorios y otros, las que serán emitidas por entidades autorizadas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y de otras Instituciones Financieras, esta garantía será entre el 2.5% y el 10% del valor total de los bienes adquiridos o las obras y servicios contratados.
92. Se podrá incorporar también, de acuerdo con los intereses de la entidad contratante, cláusulas penales y mecanismo de derecho de retención de pagos, garantizando siempre el debido proceso para su ejecución.

## SECCION VII. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANO

La División de Recursos Humanos del Ministerio, será la responsable del reclutamiento y control del recurso humano que requiera el Proyecto para su ejecución, según el convenio de financiamiento se conformará una UGP con funciones específicas y compuesta por: Gerente, Administrador General, Responsable de Planificación y Seguimiento, Contador y personal de apoyo, la cual será fortalecida por el personal especializado siguiente: tres Especialistas Negocios y Cadenas de Valor, un

Encargado de Genero, estos profesionales se insertarán dentro de las áreas funcionales específicas del Ministerio para cumplir con las funciones asignadas.

La planilla de salarios anual debe ser incluida en el POA respectivo, indicando cargos y monto a pagar.

### **DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL**

El perfil profesional está definido de conformidad con las funciones y actividades correspondientes, estableciendo los requisitos en materia de experiencia laboral mínima, nivel de formación académica, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Los cargos se definen en función de lo previsto en el documento de evaluación ex-ante y de las necesidades definidas por la Gerencia del NICAVIDA en consulta con el Ministro (a). Cambios en la composición de la UGP y los perfiles de los cargos requieren de la No Objeción del FIDA. En el Apéndice 4. - Formatos 7 se detalla el perfil de cada uno de los cargos que componen la UGP.

### **MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

Para la contratación de personal se puede recurrir a dos mecanismos, detallados a continuación:

#### **a) Promoción interna**

Consiste en la calificación y evaluación de funcionarios del Ministerio que cumplan con el perfil del cargo a contratar. Dado que se trata de una contratación directa, se requiere de la "No Objeción del FIDA" al mecanismo y a la contratación. La propuesta de nombramiento debe estar acompañada de justificación, evaluación del desempeño, evaluación curricular y CV actualizado de la persona recomendada. La evaluación y recomendación deben estar suscritas en un acta firmada por los miembros del comité designados para tal fin.

#### **b) Convocatoria pública**

Consiste en la invitación a concursar a oferentes externos al Ministerio, con el fin de dar oportunidad a participar a la mayor cantidad posible de personas. Los pasos a seguir:

- i) Se hace la convocatoria pública de la plaza vacante a través de publicación en dos diarios de mayor circulación en el país, y/o publicación en dos ocasiones en días consecutivos, en "La Gaceta, Diario Oficial de Nicaragua" y en la página Web del Ministerio a cargo de la implementación del Proyecto, la publicación electrónica debe estar visible durante el período en que permanece abierta la convocatoria.
- ii) Se reciben las ofertas o currículum y el comité realiza la evaluación curricular con base a los criterios de calificación establecidos previamente; dando la recomendación de una lista corta de las personas mejor calificadas al Gerente de Proyecto, quien en conjunto con la Responsable Administrativo Financiero de NICAVIDA y Dirección de Recursos Humanos, hacen la escogencia del candidato o los candidatos.
- iii) Una vez seleccionado los candidatos, Recursos Humanos convoca a cada una de las personas calificadas con el fin realizar las entrevistas correspondientes.
- iv) Las entrevistas las realiza el mismo Comité Evaluador que hizo la evaluación curricular.
- v) Los resultados de la evaluación curricular y de las entrevistas se registran en actas debidamente numeradas, que deben ser firmadas por los miembros del Comité Evaluador.

Para ambos mecanismos, una vez finalizada la selección, Recursos Humanos del Ministerio procede con los trámites internos de nombramiento, elabora el contrato y coordina con la Administración del NICAVIDA, lo concerniente a la firma del mismo y la fecha de inicio.

### ***CARGOS QUE REQUIEREN NO OBJECCIÓN POR PARTE DEL FIDA***

Con base en el Convenio de Financiamiento, los siguientes puestos deberán de tener la No Objeción:

1. Gerente del Proyecto
2. Asistente técnico de gerencia
3. Coordinadores de Componente
4. Especialista en Capacitación
5. Especialista en Género, Juventud y pueblos indígenas
6. Oficial de monitoreo Agro Climático
7. Especialista en pequeños negocios rurales
8. Promotores
9. Coordinador en Administración y Finanzas
10. Auxiliares administrativos
11. Contadores
12. Encargado de desembolso
13. Coordinador de Sistema PM&E
14. Responsable de Adquisiciones
15. Analista de Adquisiciones
16. Oficiales de territorio en las delegaciones
17. Oficial de seguimiento de las delegaciones
18. Asistente administrativo

### ***COMITÉ EVALUADOR DE RECURSOS HUMANOS***

Los procesos de selección de personal deberán evaluarse por un comité, que estará integrado por los siguientes miembros: División de Recursos Humanos del Ministerio, Administración y Gerencia del Proyecto NICAVIDA y la persona responsable del área que solicita la contratación.

### ***NIVEL SALARIAL DE LOS CARGOS***

La UGP con el apoyo de la administración del proyecto, propone al Ministro (a) una escala salarial considerando las pautas establecidas en el documento de evaluación ex-ante y los niveles actuales del costo de la vida en el país. La escala salarial es aprobada por el Ministro (a).

### ***EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO***

Anualmente la Administración de la UGP en coordinación con la División de Recursos Humanos del Ministerio y la Dirección General de Agroindustria, aplicarán la evaluación al desempeño a los funcionarios, los resultados de esta evaluación se remitirán a la UGP y serán evaluado por la DGA para posteriormente tomar decisiones en conjunto con el Ministro (a).

Cualquier despido a funcionarios, con base a los procedimientos establecidos en la Ley de Carrera Civil N°476 y ser soportado por una evaluación del desempeño, el Ministro (a) en coordinación con la DGA y la UGP, informan a Recursos Humanos para que conjuntamente con la Administración del NICAVIDA realicen los procedimientos correspondientes. Igualmente los cargos que hayan requerido de No Objeción del FIDA para su contratación, requerirán de No Objeción del FIDA en caso de despido.

El procedimiento para evaluación del desempeño se desarrolla en el Apéndice 4 - Formato 7.17

## **CARGOS Y FUNCIONES**

En el Apéndice 4 - Formato 7, se describen: perfiles de cargo, requisitos y responsabilidades del personal del Proyecto, el cual está constituido por el siguiente equipo profesional, técnico y de apoyo, estos cargos son coincidentes con la Estructura Organizativa del Proyecto:

1. Gerente del Proyecto
2. Asistente técnico de gerencia especializado en Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático
3. Coordinadores de Componente
4. Especialista en Capacitación
5. Especialista en Género, Juventud y pueblos indígenas
6. Oficial en Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático
7. Especialista en pequeños negocios rurales
8. Promotores
9. Coordinador en Administración y Finanzas
10. Auxiliares administrativos
11. Contadores
12. Encargado de desembolso
13. Coordinador de Sistema PM&E
14. Responsable de Adquisiciones
15. Analista de Adquisiciones
16. Oficiales de territorio en las delegaciones con conocimientos en Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático
17. Oficial de seguimiento de las delegaciones
18. Asistente administrativo

## **SECCION VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

### **Anexo 1: Formato presentación de los Planes Familiares y de Negocios (Borrador)**

## **Carta de interés para participar con el Proyecto**

Señores:  
Proyecto NICAVIDA

Su oficina

Estimados Señores:

Nosotros los abajo firmantes,

\_\_\_\_\_,  
miembros de la(s)  
Comunidad(es) \_\_\_\_\_,  
ubicada en el Municipio de \_\_\_\_\_ jurisdicción del Departamento de \_\_\_\_\_,  
queremos manifestar nuestro interés de participar con el Proyecto.  
Por lo que solicitamos el apoyo de un promotor del Proyecto para que nos acompañe en

\_\_\_\_\_  
Damos fe de nuestro compromiso de participar activamente en todas las actividades que conlleven al fortalecimiento de nuestra organización y de cumplir con todas las responsabilidades que de ello se deriven.

Atentamente,

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>No. de Cédula</b>	<b>Firma</b>

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

## Ejemplo de Diagnóstico

### A) Ficha Familiar

JEFA O JEFE DE FAMILIA:.....  
 Lugar/Comunidad:.....  
 Municipio:.....  
 Ficha elaborada or:.....

#### I. DATOS GENERALES DE LA FAMILIA

HOMBRES.....  
 MUJERES.....  
 NIÑOS.....  
 NIÑAS.....  
 TOTAL MIEMBROS.....

#### Instrucción

	Leer y Escribir	Nivel de instrucción	Oficio/conocimientos
Esposo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Esposa	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Hijas	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
Hijos	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

#### II. PRODUCCIÓN

##### Tierra

			Mz.
Acceso a tierra	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
Productiva			
En descanso			
Con cobertura Forestal			

##### Tenencia de la propiedad

<input type="checkbox"/> Propia	<input type="checkbox"/> Escritura	<input type="checkbox"/> Título	<input type="checkbox"/> Documento
<input type="checkbox"/> Alquilada			
<input type="checkbox"/> Colectiva	<input type="checkbox"/> Cooperativa CAP	<input type="checkbox"/> Parcelada	
	<input type="checkbox"/> Título	<input type="checkbox"/> Escritura	<input type="checkbox"/> Otro
<input type="checkbox"/> Otro	Especifique:.....		



## Superficie

Número total de manzanas.....  
 Propiedad individual.....  
 Propiedad colectiva.....

## Distribución de la superficie de producción

	Utilización de la tierra	Superficie/área
Producción		
Pastos		
Monte/Bosque		
Infraestructura		
Superficie/área total		

## Actividades agrícolas

Actividad agrícola	Superficie en cultivo	¿Quién realiza el trabajo?		Destino de la producción	
		Hombres	Mujeres	Venta	Consumo

## El sistema de ganadería Mano de obra

Especie animal	Número de animales	Razas
<i>Ganadería mayor</i>		
Total de animales		
Vacas en ordeño		
Toros		
Novillos		
<i>Ganadería menor</i>		
Aves		
Cerdos		
Cabras		

## Recursos que posee para producir

- ☐ Agua para riego
 ☐ Bomba de mochila  
☐ Despulpadora
 ☐ Tractor  
☐ Yunta de bueyes
 ☐ Otros

## Mano de obra

- ☐ Familiar  
☐ Asalariada  
☐ Otros

### Ingresos para el hogar

			Valor.
Venta excedentes	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
Salario tiempo completo			
<div> <div>■ N. Miembros de la familia asalariados:</div> <div> <div>○ Adultos</div> <div>○ Jóvenes</div> </div> </div> <div> <div>■ Mujeres de la familia asalariadas</div> <div> <div>○ Adultas</div> <div>○ Jóvenes</div> </div> </div> <div> <div>■ Nivel de especialización/capacidades</div> </div>			
Jornales asalariado rural agropecuario <div> <div>○ Adultos</div> <div>○ Jóvenes</div> </div>			
Jornales asalariado otro sector <div> <div>○ Adultos</div> <div>○ Jóvenes</div> </div>			
Emigración: Remesas			

### Comentarios

Estructura, variabilidad o estabilidad de los ingresos

.....  
 .....

### Nutrición y seguridad alimentaria

			Valor.
Autoconsumo	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
% alimentos cubiertos con autoconsumo			
181. % alimentos comprados			
Valor autoconsumo			
Valor alimentos comprados			
Total gasto Emigración: Remesas			

**Recomendaciones dietéticas diarias de energía por grupos de edad, según actividad física en el Corredor Seco de Nicaragua**

GRUPO	SEXO	RDD ENERGIA Kcal/d	Actividad Liviana	Actividad Moderada	Actividad Intensa
Pre-escolar 2 – 4,9 años					
Escolar 5 – 11,9 años	Niños Niñas				
Adolescentes 12 – 17,9 años	Varones Mujeres				
Adultos 18 – 59,9 años	Varones Mujeres				
Adulto Mayor 60 y +años	Varones Mujeres				

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

**Recomendaciones dietéticas diarias de vitaminas por grupos de edad, en el Corredor Seco de Nicaragua**

Vitaminas	Infantes 2 a 9,9 años	Varones 10 a 65 y +	Mujeres 10 a 65 y +	Embarazo	Lactancia
Vitamina A µg/día					
Vitamina C mg/día					
Vitamina D µg/día					
Vitamina E mg/día					
Vitamina K µg/día					
Tiamina mg/día					
Riboflavina mg/día					
mg Equivalente de Niacina/día					
Vitamina B-6 mg/día					
Folatos (EFD) µg/día					
Vitamina B-12 mg/día					
Biotina µg/día					
Pantotenato mg/día (IA)					

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

**Recomendaciones dietéticas diarias de minerales por grupos de edad y sexo, en el Corredor Seco de Nicaragua**

Vitaminas	Infantes 2 a 9,9 años	Varones 10 a 65 y +	Mujeres 10 a 65 y +	Embarazo	Lactancia
Calcio (IA) mg/día					
Flúor (IA) mg/día					
Fósforo mg/día					
Hierro mg/día					
Yodo µg/día					
Magnesio mg/día					
Zinc mg/día					
Selenio µg/día					
Cobre µg/día					
Manganeso mg/día					
Cromo µg/día					
Molibdeno µg/día					

Fuente: Recomendaciones dietéticas diarias del INCAP, 2012.

## Comentarios

.....

### III. VIVIENDA

La casa en que vive es

☐ Propia      ☐ Alquiler/otras formas de uso      ☐ De su familia

**El agua que bebe en su hogar proviene de**

☐ Una corriente o río      ☐ Pozo      ☐ Poza de agua

La distancia desde la casa es de.....

¿Hay baño en la casa?      ☐ Sí      ☐ No

¿Hay electricidad?      ☐ Sí      ☐ No

Tipo de cocina

☐ Cocina de tierra      ☐ Mejorada

☐ Otro tipo

¿Leña, Gas o electricidad para la cocina.....

¿A qué distancia está la leña y/o el suministro de gas?.....

### IV. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN

¿Participa en alguna organización de la Comunidad?      ☐ Sí      ☐ No

	Tipo	Hombre	Mujer	Otro miembro
Gremial				
Comunitaria				
Proyecto				
Religiosa				

¿Recibe ayuda de algún proyecto?      ☐ Sí      ☐ No

¿En qué?

	Tipo de ayuda	Hombre	Mujer
Crédito			
Tecnología y Asistencia técnica			
Servicios básicos			



## B) Contexto y Valoración

182.

### 1. Un diagnóstico

<b>Contexto económico social</b>	Contexto cambiante en forma acelerada en los últimos 10 años en la estructura de la comunidad y cambios significativos en la disponibilidad de los recursos (agua, bosque), parcelas para agricultura, cosechas, tipo de cultivo, ganado, población, etc.	Degradación de los recursos naturales, migración temporal y permanente.
<b>Naturales y físicos</b>	Limitaciones al acceso a recursos naturales: parcela de 3 Mz para granos básicos, con título imperfecto, sin riego. Dispone de 5 cabezas de ganado con pastos en terrenos comunitarios, de baja genética. Suelo degradado, mínimo trabajo de recuperación de fertilidad. Una cosecha de granos básicos con rendimientos promedio para la zona y otra cosecha por debajo del 50% de rendimientos históricos. Efectos del cambio climático percibidos y con impacto real y visible.	Tendencia Negativa
<b>Humano</b>	Baja capacidad e incertidumbre de los miembros del hogar para organizar la mejor estrategia de utilización de los recursos familiares (naturales, humanos, financieros, etc.) y para emprender.	Tendencia Estable/negativa
<b>Seguridad alimentaria y aspectos nutricionales</b>	Déficit de alimentos en épocas del año y mala calidad nutricional y escasez de alimentos de calidad nutricional de acuerdo a las recomendaciones MINSA (déficit proteico del 20% en toda la familia y del 30% en niños – ver ficha en el formulario anterior. Problemas de salud relacionados con la mala alimentación.	Tendencia Negativa
<b>Acceso a servicios</b>	Limitado acceso a agua potable. Elevada distancia de la casa de la fuente de agua para el consumo familiar. Indisponibilidad de agua para riego de plantas de huerta y jardín. Ausencia de letrina sanitaria.	Tendencia Estable/negativa
<b>Financiero</b>	<b>Ingresos.</b> El valor del autoconsumo es de aproximadamente USD 800 por año. No dispone de ahorros y la familia tiene ingresos extraprediales (inestables) de aproximadamente USD 300, y remesas por USD 300. Por venta de aves, cerdos, ovejas, cabras, etc. tiene ingresos del orden de USD 200. Por otras ventas ingresa aproximadamente USD 100. No cuenta con acceso a crédito formal. Presenta una deuda informal del orden de USD 100. <b>Egresos:</b> Gastos de la familia en promedio mensual, se regulan de acuerdo a los ingresos y, en menor medida préstamos informales muy pequeños.	Tendencia Estable
<b>Migración y remesas</b>	Es ilustrativo sobre la fuga de capital humano, los egresos por traslado de los mismos a las fuentes de trabajo, registra montos globales de remesas familiares a nivel vecinal u organizativo.	Tendencia Estable
<b>Social</b>	El jefe de familia integra un grupo informal. La mujer forma parte de un grupo del BPA. La Familia no cuenta con apoyo de organizaciones de carácter productivo.	Tendencia Estable
<b>Equipos</b>	No dispone de equipos o maquinaria.	
<b>Infraestructura y servicios básicos.</b>	Infraestructura, los recursos y servicios existentes son escasos y de mala calidad Caminos en mal estado. Centro de Salud local distante más de 10 Km. Escuela básica local, pero secundaria a 25 Km. Disponibilidad de electricidad	Tendencia Estable/leve mejora
<b>Género y Jóvenes</b>	En esta familia el rol y participación de las mujeres y de los jóvenes puede considerarse dentro de los parámetros tradicionales y respondientes a los patrones culturales y sociales de la zona. Sin embargo se observa un creciente protagonismo de las mujeres en toma de decisiones y actividades productiva, sin que esto se traduzca en situaciones conflictos visibles. Se trata de una familia con problemas y limitaciones para la generación de ingresos. Existen tensiones generacionales con los hijos mayores de 14 años, que se pueden considerar dentro de la norma y un hijo mayor de 18 años que migra temporalmente a Costa Rica.	Tendencia Estable/leve mejora
<b>PERSPECTIVAS</b>		
<b>Visión Global</b>	La familia se “valora” a sí misma con baja autoestima en algunos de sus miembros y con esperanza pero limitada visión en otros componentes. En general prima la incertidumbre y la actitud de “espera”. Considera que la importancia de la producción agropecuaria en la formación del ingreso no puede exceder el 50%, con tendencia al crecimiento de ingresos por otras	Tendencia Negativa

	fuentes. Se subrayan los obstáculos y límites de la producción agropecuaria, afectados negativamente por el cambio climático. La familia en su conjunto, pero en particular los jóvenes y las mujeres buscan información y oportunidades estratégicas de diversificación y generación de ingresos.	
<b>Recursos potenciales: tendencias, limitaciones y obstáculos</b>	Por medio de un mapa de la finca la familia ha analizado la diversidad de recursos de la finca, la situación de sus recursos naturales, se puede visualizar el sistema de producción de la familia, evidenciándose la necesidad de diversificación y de adaptación productiva al cambio climático.	Tendencia Negativa
<b>Potencialidades productivas agropecuaria: limitaciones y obstáculos</b>	Existe posibilidad de diversificación productiva con semillas adaptadas y rubros para zona seca. La falta de agua limita las opciones. Existe posibilidad de substituir algunas cabezas del ganado actualmente presente con una o dos vacas con mayor producción de leche. Posibilidad de desarrollo de huerta y de animales de patio. Participación de las mujeres y de los jóvenes en nuevas actividades productivas para la seguridad alimentaria.	Tendencia Negativa
<b>Potencialidades de pequeños negocios: limitaciones y obstáculos</b>	La distancia desde los centros poblados limita la posibilidad de pequeños negocios. Existe la posibilidad de participación en ferias con productos artesanales y productos alimenticios transformados (adquiridos localmente) en el caso en que se contara con capacitación de alguno miembro de la familia y recursos para equipamiento básico. Prioridad para mujeres y jóvenes.	Tendencia Estable
<b>Mercado oportunidades de trabajo: limitaciones y obstáculos</b>	El acceso al mercado de trabajo es limitado por la baja calificación y las capacidades de los miembros de la familia y por las distancias de las fuentes de empleo. Existen oportunidades de autoempleo en microempresas. Algunos miembros de la familia consideran necesario especializarse en oficios (carpintería de madera)	Tendencia Estable
<b>Asuntos asociativos</b>	El grupo informal al cual pertenece la familia tiene una visión compartida y una elevada identidad colectiva. Es muy débil la capacidad de liderazgo y la ausencia de excedentes de la producción, así como los escasos insumos adquiridos, no estimulan acciones comunes para la venta, las compras o para la agregación de valor. La dinámica del grupo (incluyendo el grupo del BPA) es poco autónoma y se moviliza mayormente en caso de presencia de promotores o de alguna iniciativa del sector público. La familia considera que existe potencial para cambios, para superar dificultades y para identificar propuesta colectivas que permitan contar con una masa crítica mayor que la familia sola.	Tendencia Estable/leve mejora
<b>Fuentes de información</b>	La calidad de la información interna y externa es confiable, pero en algunos casos discontinua, sobre todo en relación a la información de iniciativas de apoyo del sector público. Hay opinión sobre la situación actual del país y de la región en lo que afecta o puede afectar a las familias de pobres rurales. Hay incertidumbre sobre las perspectivas del cambio climático con muy escasa información confiable sobre la evolución futura a nivel local. O hay información suficiente para tomar decisiones.	Tendencia Estable/leve mejora

**El Diagnóstico se concluye con un RESUMEN/PRIORIZACIÓN elaborando una Matriz de Problemas: temas y áreas a ser atendida, definidas y priorizadas por consenso participativo y con el pleno respeto de los objetivos y alcances del proyecto.**

#### PROBLEMAS VISUALIZADOS

Área temática	Posible atención de NICAVIDA	Posible Atención Otros Organismos Públicos
1. Ausencia de estrategia para mejor uso de los recursos al alcance de las familias y reducción del riesgo	Plan para la Familia	
2. Bajos rendimiento de los rubros cultivados	Plan para la Familia y Planes de Negocio grupales	
3. Déficit en seguridad alimentaria	Plan para la Familia	
183. 4. Déficit en nutrición	Plan para la Familia	
5. Ingresos prediales insuficientes	Plan para la Familia y planes de Negocio	
184. 6. Ingresos salariales inestables y bajos	Plan para la Familia	
185. 7. Limitado acceso a agua para	Planes Territoriales	Instituciones Públicas del

<b>consumo humano</b>		<b>sector (Municipio, ANA, etc.)</b>
186.8.Suelos degradados y sin prácticas de manejo	Plan para la Familia y Planes de Negocio	
9.Caminos en mal estado	Planes Territoriales	Instituciones Públicas del sector (Municipio, MOP, etc.)
187.10. Limitada capacidad para desarrollar pequeños negocios	Plan para la Familia y Planes de Negocio	
188.11. Carencia del Puesto de Salud	---	MINSA

**NOTA:** Se buscará definir prioridades que permitan atención grupal de temas y necesidades comunes.

**Definición del consenso e interés:** las actividades de definición del diagnóstico presentado anteriormente, como ejemplo, terminarán con una expresión de consenso de la familia (todos los miembros mayores de 14 años) por medio de la firma de la ficha mencionada y contextualmente con una manifestación de interés en avanzar en la definición de una Plan para la Familia o un Plan de Negocios y o la propuesta de Planes Territoriales, según corresponda.



## C) Ejemplo de un *Plan para la Familia* (con base en la matriz “Problemas visualizados y priorizados” y diagnóstico de potencialidades y limitaciones)

189.

### 190. Introducción

**Proceso.** El Plan se preparó bajo la responsabilidad de los promotores del Proyecto por intermedio de un trabajo participativo y grupal con un grupo de 25 Familias de la localidad de **San José de... (Matagalpa)**... Sucesivamente a la elaboración del diagnóstico y a las reuniones para lograr consenso respecto a los 11 temas priorizados, y su respectiva aprobación por parte de las Familias involucradas, se organizaron dos talleres de búsqueda de Propuestas/Alternativa de Solución, por medio de un análisis que las diferentes opciones que se puede plantear para solucionar los problemas priorizados tomando en cuenta las capacidades de compromisos de las familias, los riesgos y los posibles aportes de NICAVIDA, de acuerdo a los objetivos y alcances del mismo. (Disponibilidad de recursos físicos, requerimiento de mano de obra, recursos económicos, tiempo necesario para su concreción y posibles aportes de NICAVIDA, necesidades de corto plazo y de mediano plazo). Este proceso permitió identificar las actividades y acciones a ser planificadas, y a analizar la viabilidad y factibilidad de cada una.

**Fechas de preparación del diagnóstico:** .....

**Fechas de preparación del Plan para la Familia:** .....

**Promotor:** .....

**Firmas de todos los componentes de la Familia**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

## PLAN PARA LA FAMILIA

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA FAMILIA

Ubicación:															
Número de Familias que conforman el grupo integrado por esta Familia															
Nombre completo	Cédula identidad	Sexo	E. Civil	Fecha de Nacimiento	Edad	Nivel educativo	Profesión/ocupación								
Cónyuge															
Hijos/hijas															
1.															
2.															
3.															
4.															
5.															
Otras personas que viven en la finca															
6.															
Elegibilidad de la familia de acuerdo a los criterios establecidos por NICAVIDA/MEFCCA															
Elegibilidad: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO															

### 2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN

Tema 1 : <b>Estrategia para mejor uso de los recursos al alcance de la familia y reducción del riesgo</b>
<b>Objetivo:</b> Contar con una análisis de los recursos disponibles (o potenciales) para planificar una estrategia eficiente de utilización
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> Todas las personas adultas de la familia
<b>Actividades:</b> Talleres de capacitación, de análisis y de reflexión de las familias y de los grupos, para analizar propuestas,

alternativas y expectativas de todos los miembros de las familias. Análisis de los recursos disponibles, opciones, visualización gráfica de la realidad y de la visión de futuro de cada miembro. Aproximación a la utilización de los recursos familiares (físicos, productivos, humanos, financieros) de acuerdo a las expectativas y a la mejor eficiencia. Estimación de posibles riesgos alimentarios y nutricionales, riesgos climáticos y riesgos económicos y financieros y definición de cambios y de necesidad de adaptación. Establecimiento de un proceso continuo de adaptación y de reorientación de la estrategia. Capacitación en elementos de microplanificación, incluyendo matemática básica e información sobre manejo financiero (ahorros, préstamos). <u>Aplicación del enfoque de género para resaltar y priorizar los espacios y de las opiniones y expectativas de mujeres y jóvenes como elementos centrales de la estrategia de la familia.</u>
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Asistencia a los talleres y compromisos para la definición y aplicación de la estrategia. Compromiso de asignación de los recursos de acuerdo a lo planificado y a los posteriores ajustes.
<b>Aporte NICAVIDA:</b> financiamiento de los talleres y de los especialistas en análisis de recursos y especialistas en microplanificación. Difusión de información relevante y de utilidad para el proceso de toma de decisiones estratégicas de la familia.
<b>Plazo de implementación:</b> primeros seis meses a partir de la aprobación de este Plan para la Familia
<b>Resultados esperados:</b> Una estrategia (escrita o gráfica) de la utilización “a futuro” de los recursos familiares con mayor eficiencia y apropiación/satisfacción por parte de todos los miembros de la Familia. Mejora y estabilización de los ingresos
<b>Instituciones participantes:</b> NICAVIDA
<b>Tema 2 : Incremento rendimiento y diversificación de los rubros cultivados</b>
<b>Objetivo :</b> Mejorar y diversificar los rendimientos unitarios de los rubros tradicionales de manera sostenible,
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> todos los miembros adultos de la Familia
<b>Actividades:</b> Aplicar e introducir las tecnologías validadas por el INTA y por MARENA para la producción en el Corredor Seco. Disminuir en un 20% la superficie destinada a los rubros tradicionales, substituir las semillas con semilla mejorada y adaptada (fuente INTA), garantizando el 100% del autoconsumo de acuerdo a estimaciones prudenciales y eventual venta de excedentes. Diversificar con rubros recomendados por INTA sobre una superficie de un tercio de Mz. Para posteriormente ampliar la superficie diversificada de acuerdo a las posibilidades de comercialización y mercado. Mejoramiento del ganado con la venta de dos cabezas de baja genética para substituir con una o dos vacas de mayor producción lechera. Incremento de cría de animales de patio (pollos) además de una cerda.
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Asegurar la mano de obra necesaria para aplicar las recomendaciones e incorporar a tecnología recomendada por la Asistencia Técnica. Formar parte activa y comprometida del Banco de Semilla organizado por el grupo. Asegurar la alimentación, la sanidad y el cuidado de los animales.
<b>Aporte NICAVIDA:</b> Asistencia técnica puntual; aporte, en convenio con el INTA de semilla adaptada y apoyo para la constitución de un Banco de Semilla. Difusión de tecnologías validada por INTA, MARENA y otras Instituciones, y acceso permanente a la información agroclimática con detalle local, proporcionada en convenio con el INETER
<b>Plazo de implementación:</b> tres años a partir de la aprobación del presente Plan para la Familia.
<b>Resultados esperados:</b> Al cabo de los tres años producción suficiente para el autoconsumo; mejora de los rendimientos del 20% respecto a los rendimientos actuales en granos básicos; disponibilidad de excedentes para el mercado por un valor del orden de los USD 400.
<b>Instituciones Participantes:</b> NICAVIDA; MARENA; INTA; INETER.
<b>Tema 3: Manejo Recursos Naturales y recuperación suelos</b>
<b>Objetivo:</b> Recuperar la fertilidad de 1 Mz. de suelo hasta las condiciones normales. Reforestar y proteger fuente de agua para consumo humano.
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> Todos los miembros adultos de la familia
Actividades: Aplicación de tecnología de recuperación de fertilidad de los suelos por intermedio de descanso e incorporación de rastrojo, abono orgánico y manejo de pendientes y curvas de nivel. Tecnología aplicada a un tercio de manzana por años, para completar una manzana en los tres años. Capacitación para producción de compost y capacitación en labranza conservacionista de suelos. Protección de fuentes de agua y reforestación con 150 árboles de especies adaptadas a las condiciones de la zona. Asistencia técnica de especialistas en manejo de recursos naturales y recuperación de suelos. Folletos de recomendaciones y de buenas prácticas con calendario de trabajos e indicaciones precisas en relación a la calidad del suelo. Acceso a Mapa de suelos de detalle y análisis de suelos proporcionada por NICAVIDA. Acceso a la información climática a nivel de detalle local, en tiempo real, proporcionada por INETER, en convenio con NICAVIDA
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Mano de obra para las operaciones culturales; aplicación estricta de las recomendaciones e indicaciones sobre un tercio de Mz. Por año; asegurar la adopción de las recomendaciones sobre por lo menos el 80% del terreno comprometido; mano de obra para la reforestación y el cuidado de los árboles.
<b>Aporte NICAVIDA:</b> Asistencia técnica, información, capacitación y bono incentivo para descanso de un tercio de Mz. Plantines para reforestación y semillas.
<b>Plazo de implementación:</b> tres años a partir de la aprobación del presente Plan para la Familia
<b>Resultados esperados:</b> como mínimo una Mz. de suelo en etapa de recuperación; fuente de agua protegida con árboles en etapa de desarrollo; aplicación de buenas prácticas de cultivo y manejo al resto de la parcela; producción de abono orgánico suficiente para una Mz.

<b>Instituciones participantes:</b> NICAVIDA; MARENA; INTA; INETER
<b>Tema 4 : Seguridad Alimentaria y Nutrición</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar el acceso para todo el año a alimentos suficiente y de calidad recomendada.
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> todas las personas adultas de la familia
Actividades: Participación a talleres de sensibilización y educación para la seguridad alimentaria y nutricional. Definición con las familias de las estimaciones de disponibilidad y de consumo de alimentos y balance para estimar déficit e inseguridad. Preparación de estrategias familiar y grupal para evitar situaciones de crisis. <u>Programación de mejoras de acceso a alimentos de calidad producidos en finca o estimación posibilidad de compra y vinculación de esa planificación con las actividades productivas o de generación de ingresos y destino de los mismos.</u> Capacitación y formación apoyadas por guías alimentarias y nutricionales, guías demostrativas Patio-Hogar, folleto Buenas prácticas post-cosecha Recetarios, Folleto de información y educación nutricional. Participación a las vistas a unidades demostrativas para <u>captación de agua para uso doméstico y eventual inclusión de este tema en los Planes Territoriales que correspondan.</u> Capacitación para mejora de la nutrición de acuerdo a las recomendaciones del MINSA.
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Asistencia a los talleres y aplicación de las recomendaciones
<b>Aporte NICAVIDA:</b> Capacitación y educación, con intervenciones repetidas y ajustadas de acuerdo a los avances y resultados observados.
<b>Plazo de implementación:</b> Dentro de los seis meses a partir de la aprobación del presente Plan para la Familia, con repeticiones de acuerdo al grado de incorporación de las recomendaciones y al mejoramiento de la dieta.
<b>Instituciones Participantes:</b> NICAVIDA; MINSA
<b>Tema 5 : Formación laboral para jerarquización e mejora ingresos salariales</b>
<b>Objetivo:</b> Mejorar las oportunidades de acceso al mercado laboral con oferta calificada
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> Un hijo y una hija
Actividades: i) Participación a un curso para carpintería de madera de seis meses + seis meses de pasantía en taller; ii) Participación en cursos de transformación de productos alimenticios, cocina y pastelería de seis meses + seis meses de pasantía. Cursos organizados por el INATEC en la zona donde se concentre un número suficiente de interesados.
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Asegurar la asistencia a por lo menos el 80% de las horas de cursos y el 80% del tiempo en la pasantía
<b>Aporte NICAVIDA:</b> Financiamiento de los cursos de INATEC y aporte para traslado
<b>Plazo de implementación:</b> dentro de un año a partir de la aprobación del presente Plan para la Familia
<b>Resultados esperados:</b> al cabo de tres años incremento del 25% del sueldo por salario calificado y aporte a los ingresos de la familia estimados en USD 1200 anuales
<b>Instituciones Participantes:</b> NICAVIDA; INATEC; MIFIC.
<b>Tema 6 : Pequeños negocios para mejora ingresos</b>
<b>Objetivo:</b> Diversificar, incrementar y estabilizar los ingresos familiares
<b>Miembros de la Familia participantes:</b> Un miembro de la familia (mujer joven)
<b>Actividades:</b> Capacitación para el agregado de valor a productos hortícolas adquiridos localmente (producidos por familias vecinas que disponen de agua para producción hortícola) para su transformación, envase, embalaje y presentación a ferias locales y departamentales.
<b>Compromiso y aportes familiares:</b> Asistencia a los talleres de capacitación, garantizar la mano de obra y los espacios físicos y las instalaciones mínimas necesarias.
<b>Aporte NICAVIDA:</b> Capacitación técnica asistencia y acompañamiento al negocios; información sobre mercado y mercado técnica, giras de capacitación, facilitación de acceso a mercado y apoyo/acompañamiento para acceso a un microcrédito para compra de materia prima e insumos.
<b>Plazo de implementación:</b> en el primer año a partir de la aprobación del presente Plan para la Familia
<b>Resultados esperados:</b> instalación y funcionamiento de un pequeño negocio individual con una generación de ingresos netos para la familia del orden de USD 400 anuales.
<b>Instituciones Participantes:</b> NICAVIDA; INATEC; MIFIC.
<b>Costos (Ejemplo):</b>
Elaboración Diagnóstico y Preparación Plan para la Familia: Costo pro-rata, USD 10
Capacitación y formación: Costo pro-rata, USD 200
Asistencia Técnica: Costo pro-rata, USD 50
Transferencias a recuperar: Bono Productivo, USD 400;
Transferencias incentivo manejo RRNN: USD 300
Acompañamiento a la implementación: Costo pro-rata USD 50
<b>TOTAL para tres años</b>

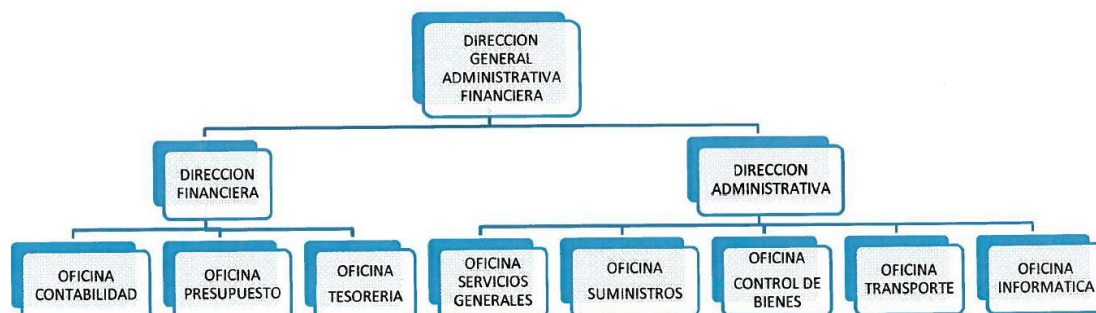
## Apéndice 10: Administración financiera y disposiciones de desembolso

1. **Entidad ejecutora.** El Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa (MEFCCA), será la instancia ejecutora del proyecto. El MEFCCA y sus delegaciones tendrán la responsabilidad general de supervisar la ejecución del proyecto y cumplir con los requisitos del FIDA. Las delegaciones del MEFCCA tendrán participación dentro del Proyecto. Cada delegación deberá contar con un equipo administrativo que será responsable de dar seguimiento a la gestión financiera derivada de los componentes del proyecto que lleven a cabo. Se incluye dentro de los costos del proyecto, la asistencia técnica para apoyar a los protagonistas del nivel local.
2. **Marco legal.** El MEFCCA, se crea a través de La Ley No. 804, “Ley de reforma y adición de la Ley 290, Ley de organización, competencias y procedimientos del Poder Ejecutivo” publicada en La Gaceta No. 134 del 17 de Julio de 2012. El objetivo de su creación es el de fomentar el aumento de la producción, los rendimientos agropecuarios, la productividad en general, con valor agregado generado por la producción familiar. El Ministerio fomenta la asociatividad y el cooperativismo comunitario y la soberanía alimentaria. La institución, tiene cuatro ejes de trabajo: la agricultura familiar, la pequeña y mediana agroindustria, las pequeñas y medianas empresas, y las diferentes formas de asociación, incluyendo el cooperativismo. Esto es la consecuencia de la absorción del Instituto de Desarrollo Rural (IDR); el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Inpyme); el Instituto de Fomento Cooperativo (Infocoop), y de algunos proyectos que ejecutan el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), y el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR). El Ministerio opera cuatro direcciones: i) la Dirección General de Agricultura Familiar y Comunitaria; ii) la Dirección de Agroindustria e Industrialización de las Pyme; iii) la Dirección de Fomento a las Pyme, y iv) la Dirección de Fomento y Desarrollo Cooperativo.
3. El presupuesto general de la república de Nicaragua incluye como fuente de financiamiento los fondos provenientes de recursos externos, por lo que para la gestión financiera de los programas o proyectos provenientes de esos fondos se utiliza el sistema público de gestión financiera.
4. La administración financiera del MEFCCA, como órgano centralizado de la administración pública nicaragüense (Ley 804 y 906: Ley de reforma y adición a la ley no. 290, ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo), responde a los requerimientos y normas del Gobierno de la República a través de la Ley Anual del Presupuesto General de la República que especifica ingresos y flujos de presupuesto de gastos y que se amplía en las reglas generales definidas en la ley 550: Ley de administración financiera y del régimen presupuestario, las normas y procedimientos de ejecución y control presupuestario anuales emitidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP); los manuales y reglamentos desarrollados por el Sistema Integrado de Gestión Financiera y Auditoría (SIGFA), las Normas Técnicas de Control Interno (NTIC), las Normas de Contabilidad Gubernamental, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (CGR) y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado (ley 681) y los estándares y mejores prácticas administrativas, financieras y contables generalmente aplicadas a proyectos en el ámbito internacional. Y también toma en consideración los requerimientos y normas de los organismos financiadores, para lo cual establece sistemas que permiten compatibilizar ambos requerimientos (el del Gobierno y el del FIDA).
5. **Gestión financiera.** La División General Administrativa Financiera del MEFCCA (en adelante DGAF-MEFCCA) se encargará de los mecanismos de gestión financiera del proyecto propuesto, en el sistema de gestión financiera propio del Ministerio que se sustenta en el SIAF - MEFCCA<sup>1</sup>. La DGAF-MEFCCA posee la experiencia específica para manejar el proyecto considerando que ya ha trabajado en otros proyectos financiados por el FIDA (PRODESEC, PROCAVAL, NICARIBE, y NICADAPTA) debiendo cumplir con los requisitos solicitados en los convenios de financiamiento y las cartas al prestatario.

---

<sup>1</sup> Sistema diseñado para atender las características propias del MEFCCA y los organismos financieros, basado en el SIAF-MAGFOR.

**MINISTERIO DE ECONOMIA FAMILIAR, COMUNITARIA, COOPERATIVA Y ASOCIATIVA**  
**ORGANIGRAMA DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



6. La gestión financiera debe comprender los sistemas vinculados a los recursos financieros y el conjunto de normas y procedimientos destinados a asegurar el logro de los objetivos del proyecto, son: Planificación/presupuesto, Flujo de fondos, Sistemas de información y Control. La suficiencia de los mecanismos de gestión financiera será objeto de constante seguimiento durante la supervisión del proyecto, y se realizarán ajustes cuando sea necesario, para garantizar la conformidad fiduciaria.

7. **Estructura organizativa.** La estructura de personal existente se organizará de tal forma que se asignen/contraten profesionales con las adecuadas aptitudes, experiencia y conocimientos para la realización de las oportunas funciones de gestión financiera. Se propone que se cree una **Unidad Especializada en Gestión Financiera** al interno de la DGAF-MEFCCA financiada parcialmente por esta nueva operación, que tendrá la responsabilidad específica de la Gestión Financiera y Contable de todos los proyectos dentro del ministerio que son financiados por el FIDA y co-financiadores. Se recomienda a la DGAF-MEFCCA potencializar las capacidades del personal que ha venido apoyando la implementación de los proyectos financiados con fondos FIDA, quienes tienen las calificaciones adecuadas y experiencias relevantes para cumplir con los requisitos fiduciarios de conformidad con las necesidades del FIDA. Con esta reorganización se espera que la DGAF sea capaz de formular y ejecutar el presupuesto, realizar el mantenimiento de las cuentas y preparar los informes financieros de proyectos financiados con fondos externos, principalmente con fondos FIDA y co-financiadores.

8. Como parte del fortalecimiento institucional del MEFCCA, se propone que esta operación financie parcialmente un Coordinador Administrativo, quien tendrá la responsabilidad específica de la Gestión Financiera y Contable de todos los proyectos dentro del ministerio que son financiados por el FIDA y co-financiadores; para esa labor, contará con el apoyo de: tres Asistentes Administrativos (uno para cada proyecto FIDA), una Oficial de Desembolsos y tres Contadores (uno para cada proyecto FIDA), todos ellos ubicados en el nivel central. Este equipo articulará su trabajo con las delegaciones que cuenten con actividades financiadas por el FIDA mediante un equipo conformado por un Coordinador Administrativo y un Contador, los que se asignarán por delegación.

9. Esta Unidad Especializada en Gestión Financiera al nivel central y su proyección a las Delegaciones, atenderán de manera exclusiva las acciones de los proyectos financiados por FIDA. El equipo profesional asignado a las Delegaciones, de manera prioritaria dará seguimiento y apoyo la ejecución financiera por las organizaciones beneficiarias, poniendo especial atención mejorar la eficiencia y eficacia en la preparación de liquidaciones de gastos y la adecuada orientación de los recursos.

10. Específicamente la delegación a través del equipo administrativo se encargará de supervisar la gestión financiera a través de a) revisión de los presupuestos, plan de inversiones, plan de trabajo de las iniciativas financiadas en los diferentes componentes; b) examinar los estados financieros de las iniciativas de los protagonistas que son financiadas dentro de los componentes, de las liquidaciones

de gastos y rendición de cuentas; y c) atender solicitudes de información y aplicar las recomendaciones emanadas por las auditorías.

11. **Capacitación.** Aunque el personal administrativo y financiero del MEFCCA cuenta con experiencia en manejo de fondos FIDA, el mismo necesita ser capacitado, tanto a nivel central como local, en los siguientes temas: i) Planificación y seguimiento del presupuesto, con énfasis en el Plan Global de Inversiones para el período de financiamiento del proyecto y por fuente y categoría de financiamiento; ii) Procedimientos del FIDA en manejo financiero y desembolsos, aplicable para el proyecto; iii) Procedimientos del gobierno para el manejo financiero y desembolsos de proyectos; iv) Contabilidad y presentación de informes para el proyecto; v) Mecanismos de control interno; y vi) Gestión y registro de activos fijos.

12. **Duración.** El proyecto tendrá un periodo de implementación de 6 años a partir de la fecha de entrada en vigor del convenio de financiación.

13. **Mecanismos presupuestarios.** El presupuesto del proyecto seguirá las políticas y procedimientos del Gobierno. Para el caso de Nicaragua, el presupuesto general de la República abarca como fuente de financiamiento los recursos contratados en calidad de préstamo (o donación) con Organismos Financieros Internacionales (OFIs) como el FIDA. Para el proyecto, el presupuesto del MEFCCA es aprobado anualmente por la Asamblea Nacional de Nicaragua.

14. En el MEFCCA existen las condiciones para dar coherencia entre el presupuesto con la estructura de Gobierno (códigos de presupuesto nacional) y un presupuesto específico con las categorías del préstamo para facilitar el seguimiento y supervisión del financiamiento. El sistema que utiliza Nicaragua y por consiguiente el MEFCCA para el manejo presupuestal es el Sistema Integrado Gestión Financiera y Auditoría (SIGFA-MEFCCA), el cual permite registrar el presupuesto a nivel de entidad, fuente de financiamiento y renglones presupuestarios.

15. En la actualidad, los sistemas presupuestarios en el MEFCCA necesitan ser reforzados. Tanto a nivel central como en las delegaciones. El presupuesto institucional con fuentes nacionales tiene carácter “histórico”, es decir, se planifica de acuerdo a lo que “históricamente” el MHCP asigna como entidad y no de acuerdo a los requerimientos reales.

16. **Plan Operativo Anual (POA).** Por lo anterior, el Plan Operativo Anual (POA) deberá ser preparado por las instancias a cargo del proyecto, incluidas las delegaciones. Estos POAs se presentarán a la División de Planificación del MEFCCA para su consolidación. El plan consolidado será aprobado por el MEFCCA, y, después de obtener el visto bueno del FIDA, se presentará al MHCP para la asignación de fondos.

17. **Plan de Adquisiciones (PAC).** El PAC es el instrumento que se utiliza para planificar y controlar la gestión de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones durante cada año calendario. La presentación y aprobación del POA y PAC para los primeros 18 meses de ejecución del Proyecto constituyen una condición general previa al primer desembolso de acuerdo con las Condiciones Generales del FIDA.

18. **Sistema contable.** El sistema que utiliza el MEFCCA para el manejo financiero de los fondos FIDA es el Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF), el cual ha sido modificado durante el año 2015 para atender los requerimientos de los organismos financieros. El sistema integra información sobre programación y presupuesto, basado en el Plan Global de Inversiones, la ejecución real con base en el registro de las operaciones diarias, control de activos, adquisiciones y contrataciones y permitirá la generación automática de las solicitudes de desembolso. Actualmente el sistema está en la fase de pruebas e implementación para NICADAPTA y NICARIBE, por lo que se prevé su aplicación en el nuevo proyecto.

19. De forma general, se deberán fortalecer las capacidades para el manejo del SIAF, para lo cual se debe proveer de infraestructura física y equipamiento para asegurar el resguardo de la información y en materia de procesos se deberá ajustar/actualizar y oficializar los manuales para su posterior divulgación, se destaca la importancia de que los detalles técnicos sobre el diseño del sistema sean resguardados por el Ministerio de modo que no queden en dominio exclusivo del programador, para evitar el riesgo de que el sistema no pueda ser modificado y actualizado en el futuro.

20. **Contabilidad.** La base de contabilidad utilizada por el MEFCCA es de efectivo, y las normas contables que se aplican son las normas de contabilidad gubernamental de Nicaragua, las que



funcionan cumpliendo con las disposiciones legales, las normas técnicas de control interno emitidas por la CGR y los principios generales de contabilidad. Se utilizan los manuales de políticas y procedimientos contables definidos por el MHCP, los cuales cubren toda la gestión financiera de rutina y las actividades administrativas relacionadas; también definen claramente los conflictos de intereses y proporcionan medidas preventivas para proteger a la administración. Adicionalmente, los proyectos financiados por el FIDA cuentan con un Manual de Operaciones, en el que se definen las condiciones financieras que rigen su operación.

21. **Desembolsos.** Los procesos de desembolsos se llevarán a cabo conforme a lo estipulado en el Convenio de Financiamiento, el Manual de Desembolsos de Préstamos para Proyectos Supervisados directamente por el FIDA, y la Carta al Prestatario que envía el FIDA comunicando las condiciones para la administración de los recursos y específicamente para la gestión de desembolsos. Podrán utilizarse los siguientes métodos de desembolso: i) Cuenta Designada (Anticipo inicial/Reposiciones); ii) Reembolso (para gastos elegibles pre-financiados por el Prestatario); y iii) Pago Directo (para pagos mayores a US\$ 100,000, cuando lo requiera el Prestatario). Se prevé que el proyecto utilizará principalmente el procedimiento de reposición de fondos a través de la Cuenta Designada.

22. **Condiciones adicionales generales previas a los desembolsos.** Serán: i) apertura de la Cuenta Designada; ii) nombramiento del Coordinador y del Administrador del Proyecto; iii) recepción del borrador del MOP, a satisfacción del FIDA; y iv) Evidencia de implementación del sistema contable informatizado y de gestión.

23. Adicionalmente, a efectos de facilitar el arranque del proyecto, de ser necesario, se podrá acordar la implementación de los siguientes mecanismos de financiamiento:

- **Financiación Retroactiva.** Este mecanismo permite la admisibilidad de gastos a partir de la fecha de las negociaciones. Dicho mecanismo prevé que el Prestatario pre-financie los gastos y los presente al FIDA para su reembolso, como primera solicitud de retiro de fondos, una vez que el Convenio haya entrado en vigor y que se hayan cumplido las condiciones generales y adicionales previas de desembolso. La financiación retroactiva debe indicarse en el Informe del Presidente para ser aprobada por la Junta Ejecutiva del FIDA.
- **Gastos de puesta en marcha.** Este mecanismo permite la admisibilidad de gastos a partir de la fecha de entrada en vigor antes de que se hayan cumplido las condiciones de desembolso. Bajo este mecanismo, el proyecto podrá recibir un anticipo de fondos a partir de la fecha de entrada en vigor.

24. Los montos máximos para la financiación retroactiva y los gastos de puesta en marcha se fijarán en el Convenio de Financiación, así como también las categorías pertinentes en los cuales los mismos podrán ser aplicados, en base a un presupuesto. Los gastos elegibles bajo la financiación retroactiva y la puesta en marcha serán normalmente aquellos asociados a las condiciones adicionales generales previas a los desembolsos, incluyendo, por ejemplo, los gastos para la implementación del sistema contable y de gestión informatizado, la contratación del personal esencial, los gastos para el funcionamiento operativo de la oficina del proyecto (por ejemplo, mobiliario, equipo de computación, vehículos, etc.), y para el establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto (por ejemplo línea de base).

25. **Cuentas bancarias.** El FIDA abrirá en sus registros una cuenta de Préstamo en Derechos Especiales de Giro (DEG) a nombre del Prestatario, en la cual acreditará el monto principal del Préstamo aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA. Se estima la apertura y manejo por parte del Prestatario de una Cuenta Designada en dólares de los Estados Unidos de América (USD) en el Banco Central de Nicaragua, bajo el control de la Tesorería General de la Republica (TGR), en la cual se depositarán fondos por adelantado con cargo a la cuenta del Préstamo, y desde la cual se transferirán los fondos a la(s) cuenta(s) operativa del proyecto en la DGAF-MEFCCA, para financiar gastos elegibles según proceda. Dichas cuentas serán habilitadas por decisión del Prestatario. Las características y requisitos para la apertura de la Cuenta Designada se definen en el Manual de Desembolsos FIDA, así como a los acuerdos que se alcancen con el organismo ejecutor.

26. Para el manejo de fondos y traslado de recursos se mantendrán cuentas operativas donde se realizaran las transferencias de las cuentas escriturales creadas en la TGR/MHCP. Las Delegaciones y los protagonistas deberán mantener sus propias cuentas bancarias.

27. **Asignación autorizada.** Una vez se hayan cumplido las condiciones generales previas a los desembolsos, desde la cuenta del Préstamo en el FIDA se efectuará uno o más desembolsos por adelantado en USD hasta por el monto autorizado de la Cuenta Designada. El monto previsto es de USD 1.7 millones, lo que se considera un monto suficiente para la ejecución del Proyecto. El monto autorizado se confirmará en la Carta al Prestatario, y podrá modificarse previa solicitud expresa.

28. **Flujo de fondos**<sup>2</sup>. El flujo de fondos inicia con la aprobación y asignación presupuestaria, su calendarización que consiste en definir el destino de los recursos y la programación con que serán requeridos. La programación es aprobada por el MEFCCA, que tramita ante el MHCP, el cual a su vez revisa, aprueba y remite a la Asamblea Nacional para su aprobación y posterior asignación en el presupuesto anual de la República. Una vez aprobado el presupuesto, se realiza la solicitud que afecta la cuenta designada, luego se *cordobiza* en la TGR (cuenta escritural), y se elabora transferencia a nombre del MEFCCA, sus Delegaciones, proveedores y/o protagonistas según proceda en la solicitud.

29. Con base al presupuesto autorizado y transferido al MEFCCA para la implementación del Proyecto, el flujo de recursos externos se desarrolla de la forma siguiente:

- Los desembolsos que efectúe el FIDA a cuenta del préstamo se realizarán en la correspondiente cuenta designada aperturada en el Banco Central de Nicaragua por el MHCP.
- Una vez recibidos los fondos en el Banco Central de Nicaragua, éste enviará notificación al Tesorero General de la República, con copia a la DGAF-MEFCCA acerca de la recepción de dichos fondos.
- La DGAF-MEFCCA indicará a la TGR la distribución que se efectuará de los fondos recibidos, y solicitará a la misma girar instrucciones para que el Banco Central proceda a la *cordobización* de los fondos necesarios y que los mismos sean acreditados en la cuenta escritural aperturada, para crear los fondos rotativos y efectuar pagos por medio de Comprobantes Únicos Contables (CUC) de compromisos y devengado. El MEFCCA realizará retiros parciales conforme a los requerimientos de efectivo y el flujo de pagos, con el fin de *cordobizar* la totalidad de recursos y así tener mayor control sobre los efectos del diferencial cambiario.
- En cuanto a los reembolsos de fondos, el flujo de procesos es totalmente administrado por el MEFCCA, quien remitirá directamente al FIDA las solicitudes de reposición y el FIDA procederá conforme lo especifique la solicitud.

30. Para trasladar recursos a las Delegaciones, las mismas deberán realizar la solicitud en los formatos definidos, para su posterior envío a la sede central, donde se verificará que haya disponibilidad de recursos en la cuenta, en presupuesto, contabilidad para su trámite ante el MHCP, quien es el encargado de efectuar la transferencia electrónica siempre y cuando esté debidamente soportado, programado en su presupuesto trimestral/anual. Las conciliaciones de estas cuentas bancarias, sus movimientos serán parte de los respaldos de las solicitudes de desembolso y los saldos en cuenta se deben reportar en las conciliaciones de la cuenta especial de cada solicitud si corresponde.

31. Los métodos de desembolsos del MHCP para el financiamiento del proyecto con fondos FIDA, están incluidos en sus **Normas y Procedimientos de Ejecución y Control Presupuestario**. El procedimiento a seguir en cada uno de los métodos de desembolsos del MHCP, es también definido en las mismas normas y comunicaciones emitidas por ese organismo. De manera general se definen a continuación las vigentes en la actualidad:

- **Transferencias:** El proyecto puede recibir del MHCP los fondos bajo la modalidad de "Transferencias". Las "Transferencias" son requeridas a través de un CUC de Compromiso y Devengado, en línea en el SIGFA, a su vez el MEFCCA envía una comunicación a la TGR, solicitando se acredite el fondo en la cuenta de Segunda Generación del Proyecto en un banco comercial. Las "Transferencias" son requeridas en base a una programación exacta de

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1.



desembolsos, correspondiente a la suma de cheques a emitir en un periodo determinado. De ninguna manera debe solicitarse una transferencia por un monto mayor al real a ejecutar, ya que esto ocasiona pérdida cambiaria al momento de rendir cuenta al FIDA.

- **Pagos Directos:** El MHCP a solicitud del MEFCCA, puede realizar “Pagos Directos” a proveedores por compras, contratación de bienes, obras o servicios. Para tal efecto, el proyecto registra en línea el comprobante único contable (CUC) en el SIGFA. Con los fondos del proyecto, se puede solicitar a la TGR-MHCP, “Pagos Directos” a proveedores, en dólares, señalando claramente en el concepto del CUC (realizado en córdobas), que el pago se está haciendo en el monto equivalente en dólares. Para ello, también debe existir evidencia de que la obligación con el proveedor fue contraída en dicha moneda.
- **Fondo Rotatorio:** El MHCP, a solicitud del MEFCCA, puede establecer un “Fondo Rotatorio” sujeto a rendición y reposiciones conforme a la ejecución del Proyecto y de la programación aprobada por la Dirección General de Presupuesto del MHCP. La constitución inicial del “Fondo Rotativo” se realizará por un monto que no supere el 5% del presupuesto aprobado para todos los grupos de gastos, siempre que se constituya el mismo al inicio del ejercicio presupuestario.

32. **Planes.** El MEFCCA ejecutará planes / proyectos a través de protagonistas asociados en cooperativas o asociaciones de familias rurales<sup>3</sup> así como municipalidades, quienes deberán preparar un plan de negocio u otro tipo de plan, el cual una vez aprobado con base al presupuesto, plan de inversión y PAC presentado, ejecutarán actividades de adquisiciones, contratos y pagos con base a una normativa administrativa aprobada por el FIDA. Por lo anterior, es necesario que el equipo de finanzas ubicado en el territorio brinde seguimiento a la ejecución y rendición de cuenta de dichas entidades.

33. Las solicitudes de pago con monto igual o mayor a C\$30,000.00 (Treinta Mil Córdobas netos) serán canceladas mediante Transferencia Electrónica de Fondos (TEF) a la cuenta que autorice el proveedor con el mecanismo implementado por la TGR. Las solicitudes de pago correspondientes a órdenes de compra con montos menores a C\$30,000.00, podrán realizarse mediante transferencia o cheque, a opción del proveedor.

34. Toda disposición para asegurar el adecuado manejo de la normativa administrativa para ejecutores se dejará explícito en el **Manual de la Operación (MANOP)**.

35. **Declaración de gastos.** El procedimiento de Declaración Certificada de Gastos (DCG) se aplicará para todos los gastos de todas las categorías de gasto del Convenio de Financiación hasta un umbral de 50,000 USD. La aplicabilidad y el umbral de la DCG podrá ser modificada durante la ejecución del proyecto. El MEFCCA integrará la información relativa a la operación del proyecto y tomará las acciones necesarias para garantizar la elegibilidad de los gastos efectuados para desembolsar los recursos del préstamo y generará los informes físico-financieros que den soporte a las DCG, y finalmente gestionará ante el FIDA las DCG para el desembolso.

36. Los desembolsos se realizarían a través de procesos y documentación estándar según la Carta al Prestatario y el Manual de Desembolsos del FIDA, a lo largo de toda la ejecución del proyecto. El FIDA solicitará pruebas documentales para los gastos que superen los límites de las DCG. La conciliación de la cuenta especial también será parte de la documentación de respaldo.

37. Con relación a la **contrapartida nacional**, los recursos previstos en el Convenio de Financiación del proyecto son solicitados de acuerdo a la proyección en cada ejercicio fiscal, que equivalgan al monto de los fondos de contrapartida previstos en el POA del año, y se pondrán dichas asignaciones a disposición del MEFCCA por anticipado tan pronto como sea requerido para llevar a cabo las actividades del Proyecto. Los fondos de contrapartida nacional del proyecto se ejecutarán manteniendo relación con los recursos externos y se manejarán de conformidad con lo establecido en la Ley 550 de Administración Financiera y Régimen Presupuestario.

---

<sup>3</sup> Las Familias Rurales incluyen a: Agricultura Familiar de subsistencia; Agricultura familiar en transición, Agricultura Familiar Comercial; Familias pertenecientes a pueblos indígenas; y Familias rurales no agrícolas. Muy particular atención se le dará a las mujeres y jóvenes

38. **Control interno.** El MEFCCA en su calidad de organismo ejecutor, será el responsable de garantizar el marco adecuado de control interno, el sistema regirá a cada una de las instancias relacionadas con la ejecución sea nivel central, delegaciones o protagonistas. El sistema de control será documentado en detalle en el MOP que se actualizará regularmente para responder a los ajustes que demande los procedimientos en la implementación.

39. El sistema de control incluirá como controles claves lo siguiente: i) responsabilidades de manejo financiero y las estructuras de presentación de informes claramente definidas; ii) segregación de funciones; iii) definidos y documentados los procesos financieros y de adquisiciones; iv) definición de formatos y modelos de informes; v) documentación apropiada que cumpla estándares de calidad; vi) normativa para el manejo de la documentación y medidas para la conservación de los registros financieros generados por las iniciativas y los proyectos; vii) controles en el manejo de documentos originales y copias; viii) documentos soportes requeridos para los procedimientos más frecuentes; ix) control periódico en las conciliaciones; x) seguridad y resguardo de dinero en efectivo, garantías y bienes; xi) restricciones de acceso a los recursos y registros; xii) monitoreo a ejecución apropiada en las transacciones y a la generación de información para asegurar su confiabilidad y oportunidad en los registros; xiii) revisión y seguimiento al manejo de las operaciones incluyendo las medidas correctivas; xiv) el seguimiento de las operaciones financieras, control a las variaciones con base a lo presupuestado y a los hallazgos de auditoría; y xv) control de activos e inventarios conciliados con la contabilidad.

40. **Segregación de responsabilidades.** En el nivel central existe clara segregación de las funciones que demanda el manejo financiero, sin embargo en el nivel local existen limitaciones ocasionadas por la forma de organización y de distribución de tareas y por la carencia de un sistema automatizado. En este respecto, se observan debilidades en materia de autorizaciones de inicio de procesos de adquisiciones, ejecución y participación en trámites de pago. La nueva operación demanda la separación de las responsabilidades funcionales que deben ser realizadas por unidades o personas diferentes:

- Autorización para ejecutar una transacción, registro de la transacción, y custodia de los activos involucrados en la transacción.
- Autorización de inicio de proceso de adquisiciones, responsables de evaluación, aprobación del contrato, responsable de recibir y/o certificar la recepción y / o ejecución de obras, bienes, servicios, y autorizar el pago.
- Preparación de las conciliaciones bancarias asegurando que las mismas se elaboren por alguien diferente al que realiza o aprueba los pagos.
- Verificación física de los bienes del proyecto, que deberá involucrar a personas distintas del personal de finanzas encargados del registro de activos y de los custodios de los mismos.
- Estas responsabilidades serán detalladas en el MOP indicando la secuencia de pasos y la función y el cargo del responsable de asumir dicha función.

41. En el MEFCCA, todo gasto está sujeto a la verificación de su propiedad, legalidad, veracidad, y se efectúa de conformidad con las normas de control y ejecución presupuestaria y las Normas Técnicas de la CGR. con un nivel razonable de controles.

42. Para la ejecución del proyecto, la institución deberá registrar su programación de ingresos y pagos en el subsistema de programación mensual de Caja (PMC), con detalle de unidad ejecutora y fuente de financiamiento. Asimismo, se registrará la programación y reprogramación trimestral de ingresos y pagos con desagregación mensual. El límite máximo de la programación de cuota de pago será el monto de la cuota trimestral de compromiso y devengado, más la deuda flotante del trimestre y el monto de la constitución o ampliación de fondos rotativos. La programación de ingresos anual y trimestral podrá efectuarse conforme calendario de desembolso acordado con el financiador.

43. El MEFCCA asegurará la supervisión y control de los pagos derivados de las contrataciones. Para ello verificará las solicitudes de pago emitidas por la unidad requirente o por los protagonistas. Estas deben estar debidamente cumplimentadas y firmadas por autoridades designadas para tal fin. Se acompañarán de facturas, informes de recepción o actas de satisfacción, reporte de bitácora de control del proyecto o iniciativa, y otra documentación de apoyo que se considere pertinente.

44. Control de pagos y documentación para capacitaciones, seminarios, talleres y ferias. Para mejorar el control relacionado a los pagos de estas actividades, los siguientes controles deberán ser implementados:

- Un informe de la actividad.
- Evidencia de que la actividad se llevó a cabo (ej. Fotos, artículos en los diarios o certificación independiente).
- Lista de los participantes con identificación del nombre, cargo, organización y teléfono de contacto.

45. Control sobre actividades de capacitación al exterior. Para mejorar el control relacionado a los pagos de estas actividades, los siguientes controles deberán ser implementados:

- El participante deberá elaborar un plan de actividades debidamente aprobado.
- Solicitud de viáticos y copia de tarifa de viáticos vigente y recibo de pago.
- Documento de asignación y autorización de pago de la beca cuando así aplique.
- Recibos de boletos / billetes utilizados. Para los viajes en avión: billetes utilizados, tarjetas de embarque, recibos de impuestos de salida. Para taxis: recibos de taxi de tarifa.
- Informe / evidencia de la actividad.

46. **Activos fijos.** Los activos fijos del proyecto se controlarán en el sistema institucional detallando el código de identificación, la descripción del bien, la fecha de compra, el valor, la referencia al documento de apoyo, la ubicación y el estado (condición), nombre y cargo de la persona a quien se asignó el bien, y custodio responsable del activo. Los procedimientos de gestión de activos incluirán la supervisión de uso de los activos, la condición y eventualidades relacionadas con daño, obsolescencia o pérdidas. La verificación física de los activos del proyecto, al menos una vez por año, forma parte de las rutinas institucionales vigentes y se ejecutará como eje de estudio en las auditorías. En Ministerio debe velar porque los activos adquiridos con recursos del financiamiento sean destinados al uso por parte de los ejecutores directos.

47. **Registro y archivo de documentos.** El MEFCCA mantendrá un sistema de archivo y correspondencia que registre, conserve y organice de manera adecuada los documentos generados a partir de la ejecución del proyecto. Los archivos estarán accesibles para los procesos de auditoría interna y externa y para las supervisiones técnicas que realice el FIDA. Los archivos del proyecto deberán custodiarse y mantenerse accesibles, por lo menos durante los diez (10) años siguientes a la fecha de terminación del proyecto.

48. El MEFCCA estará además a cargo de toda la documentación financiera para la rendición de gastos, la cual se mantendrá por un plazo de diez (10) años luego del cierre de la cuenta de préstamo, para su revisión y auditoría posterior. Todos los documentos soportes originales permanecerán en el nivel central/registro-contabilidad y se emitirá una copia para los ejecutores/protagonistas. Todo soporte e informe deberá estar disponible para los supervisores del FIDA, de la DGAF-MEFCCA, y de la CGR. Durante toda la ejecución del proyecto se utilizarán copias de los registros para respaldar los desembolsos.

49. **Estados Financieros.** La DGAF-MEFCCA tendrá la responsabilidad de llevar los registros contables de las actividades del proyecto y de preparar los estados financieros anuales, a ser presentados dentro del mes de abril de cada año, posterior al cierre del Ejercicio Fiscal. Adicionalmente, la DGAF-MEFCCA preparará información financiera semestralmente (en un plazo máximo de 45 días tras el término de cada semestre), y la presentará al FIDA para su revisión, a través de informes financieros provisionales, de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) y principios contables generalmente aceptados, y en ellos se incluirán:

- Declaración de fuentes y usos de fondos, en forma acumulativa, por categoría y por componente, y balance de efectivo inicial y final.

- Declaración de ejecución presupuestaria (con los gastos clasificados por subcomponente): presupuesto asignado y ejecución financiera en comparación con el progreso tangible y los resultados logrados.
- Estado de conciliación bancaria para la cuenta designada.
- Estimación de los flujos de caja.
- Solicitudes de desembolso pendientes de recibir por FIDA.
- Seguimiento de las recomendaciones de los auditores.

50. Adicionalmente, se definirán para la ejecución del proyecto procedimientos adecuados para la verificación por parte de las Delegaciones de las rendiciones de cuentas, incluyendo auditorías periódicas de las adquisiciones y contrataciones realizadas por las organizaciones de familias rurales que implementen sus actividades y sus archivos de documentación de sustento. También se implementará un procedimiento de control periódico por parte de la DGAF-MEFCCA, por muestreo aleatorio, de las rendiciones de cuentas de las organizaciones protagonistas, en complemento de los controles realizados por las Delegaciones, y se asignarán responsables para esta tarea.

51. Estas revisiones periódicas respaldarán la supervisión de la gestión financiera, posibilitando el control periódico sobre las cuentas del proyecto propuesto y complementando las supervisiones previstas, sirviendo así de ayuda para mitigar los riesgos fiduciarios.

52. **Auditoría interna.** Las Directrices del FIDA establecen que los proyectos deben ser auditados a fin de tener la seguridad de que los recursos del Financiamiento se utilizan únicamente para los fines para los cuales fueron concedidos, teniendo en cuenta la economía, eficacia y consecución sostenible de los objetivos de desarrollo de los proyectos. El MEFCCA está sujeto al control del Departamento de Auditoría Interna. De conformidad con las normas internacionales, se espera que el Departamento de Auditoría Interna incluya en su plan de auditoría la revisión de la documentación financiera de este proyecto.

53. **Auditoría externa.** Las cuentas y los estados financieros anuales del proyecto se auditarán de manera independiente sobre la base de Términos de Referencia (ver Anexo 2), en cumplimiento de las normas de auditoría internacionales y de las Directrices para la Auditoría de los Proyectos del FIDA. En un plazo no superior a los tres (3) meses tras el inicio efectivo del proyecto, el MEFCCA contratará una empresa privada externa, independiente y aceptable para el FIDA, al objeto de que audite el proyecto. Esta contratación es la primera actividad que se incluye en el plan de adquisiciones.

54. El informe de auditoría externa contendrá una opinión explícita del auditor acerca de (i) los estados financieros, (ii) del estado de la Cuenta Designada, y (iii) de las Declaraciones de Gastos, e irá acompañado de una carta sobre asuntos de gestión, una sección sobre el cumplimiento de las cláusulas del Convenio de Financiación relativas a cuestiones financieras, además de dictámenes sobre los procesos de adquisiciones. El trabajo deberá también abarcar visitas a las Delegaciones y a las organizaciones usuarias. El informe abarcará el ejercicio fiscal, que coincide con el año natural. Los estados financieros auditados se presentarán al FIDA en un plazo no superior a los seis (6) meses tras el término del período fiscal. Los términos de referencia y la lista de candidatos finales serán revisados por el FIDA antes de dar su visto bueno. El presupuesto del Proyecto contemplará los recursos necesarios para las auditorías anuales.

55. **Supervisión financiera.** La supervisión de la gestión financiera del proyecto será compleja considerando el trabajo descentralizado con los protagonistas heterogéneamente calificados y territorialmente ubicados en zonas distantes de las delegaciones del MEFCCA, lo que demanda supervisión y capacitación continua, considerando la falta de experiencia de los protagonistas en toda la gama de actividades de gestión financiera requeridas para gestionar de forma eficaz los fondos del proyecto y para mantener un control efectivo.

56. Un especialista en gestión financiera, contratado por el FIDA completará una misión de supervisión con antelación al inicio efectivo del proyecto para verificar la implementación de la unidad y del sistema de gestión financiera. Tras el inicio efectivo del proyecto, el especialista en gestión financiera revisará el informe anual de auditoría, las secciones financieras de los informes financieros semestrales, la conciliación mensual de cuentas, y llevará a cabo al menos una misión de supervisión

completa al año, que podría complementarse con otras actuaciones de supervisión según fuera necesario.

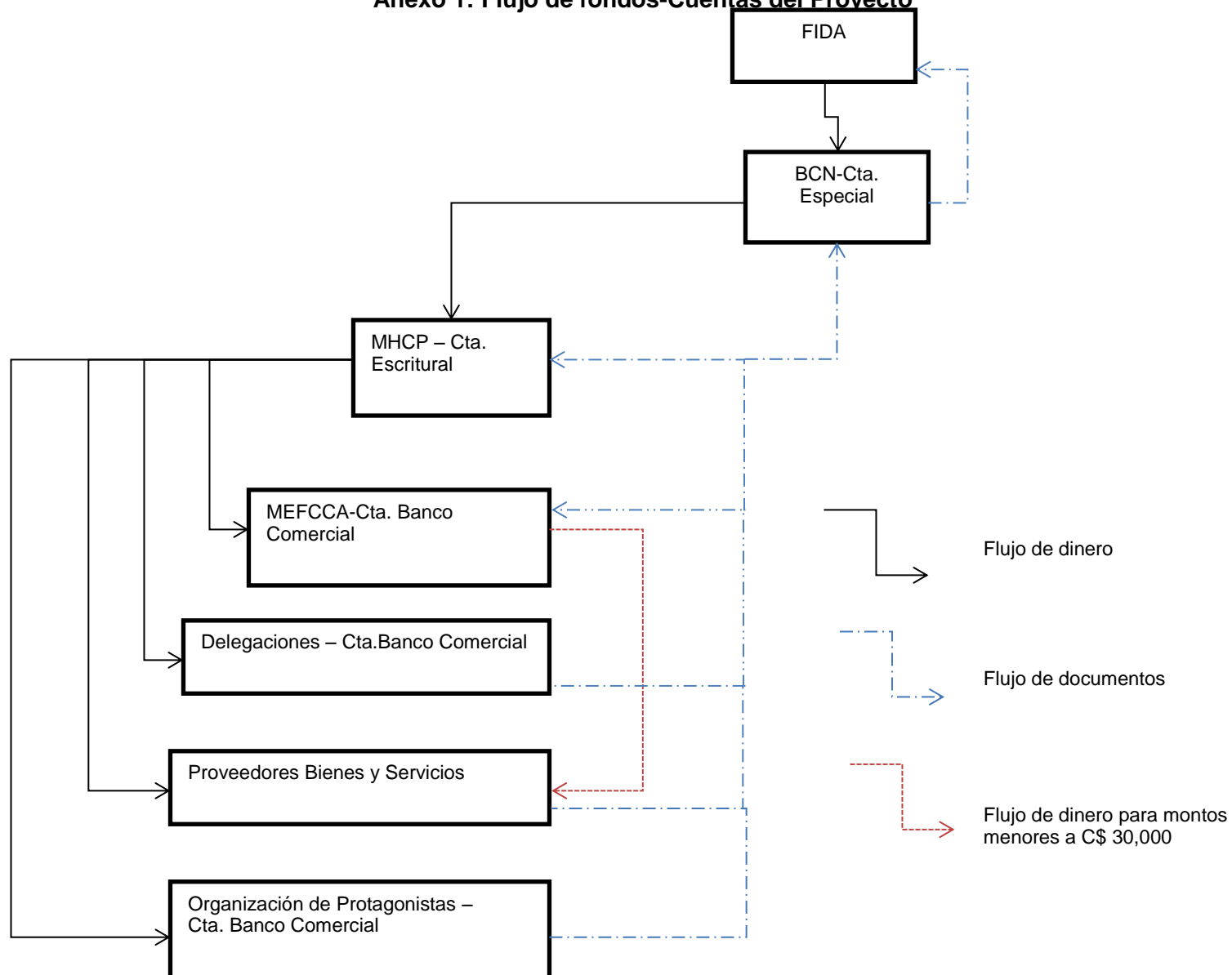
57. El costo de las actividades de supervisión de la gestión financiera debe formar parte de los costos de gestión del proyecto. Fondos del proyecto cubrirán el costo de capacitaciones en manejo financiero y el de las auditorías, así como también, se financiarán los costos de operación de manejo financiero para el funcionamiento continuo de los sistemas de información financiera, cuentas bancarias y procesamiento de pagos, control de activos, archivo y documentación.

58. **Gobernanza.** La gestión financiera incorporará como uno de sus ejes transversales medidas anticorrupción para hacer frente a los riesgos inherentes al proyecto, entre ellas capacitación inductiva dirigida al equipo técnico en temas como: los códigos de ética del funcionario público, ley de participación ciudadana, normas de control interno aprobada por la CGR, manuales de organización institucional y propios del proyecto, utilización de los sistemas de información y divulgación institucionales para dar a conocer información del proyecto, como informes de auditoría, POA, solicitud de adquisiciones o contrataciones, mecanismos para interponer quejas y reclamaciones en el ámbito de competencia de la gestión financiera. Se acordarán, con todos los actores, los principios de buena gobernanza, de transparencia y de participación y los mecanismos de integración de la difusión de información y de transparencia, adicionales y complementarios al sistema de seguimiento y evaluación. El MOP incorporará procedimientos en línea con la Política Anticorrupción<sup>4</sup> del FIDA.

---

<sup>4</sup> <http://www.ifad.org/governance/anticorruption/>

### Anexo 1: Flujo de fondos-Cuentas del Proyecto



## **Anexo 2: Alcances de la Auditoría Externa**

Los alcances de la auditoría externa deberán ser parte de los TDR que sean preparados para su contratación.

La auditoría debe ser ejecutada de acuerdo con Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de la República y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) en cumplimiento con estas normas, el Auditor deberá poner especial atención a: Fraude y corrupción – 240, Leyes y regulaciones- 250, Gobernabilidad- 260 y Riesgos- 330, emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), igualmente debe apegarse a las directrices para la auditoría de Proyectos del FIDA.

La metodología de análisis a utilizar debe permitir: a) la auditoría de las cuentas y estados financieros; y b) verificación de los procedimientos empleados en la ejecución financiera, en materia contable, controles internos, adquisiciones y otros. Para la ejecución de los fondos FIDA, los Fondos de Gobierno. Verificando que están de acuerdo a lo previsto en los Convenios de Financiamiento,

Los auditores realizarán sus comentarios u observaciones sobre los principios de contabilidad utilizados para la preparación de los estados financieros y sobre si se aplican coherentemente. Especial atención se pondrá a que se cumpla con las siguientes condiciones:

- Todos los fondos del Proyecto, (externos y de contrapartida) deben ser utilizados de conformidad con las cláusulas los Convenios de Financiamiento, con la debida atención a la economía, la eficiencia y sólo para los fines para los que se proporcionó el financiamiento.
- Los aportes de contrapartida (Gobierno, protagonistas, otras fuentes) se han realizado respetando la condición de “pari passu” y cofinanciamiento establecidos en el Convenio, señalando el monto que se debió aportar y el monto realmente aportado por cada uno.
- Los procesos de adquisiciones y desembolsos, se han planificado y ejecutado en cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos en el Convenio de Financiamiento; para la selección, adjudicación, contratación, recepción y pago relacionados con contratación de obras, bienes y servicios, financiados con los recursos del proyecto (externos y aporte local), así como la validez de la documentación de soporte y la elegibilidad de los gastos presentados en las solicitudes de desembolso.
- Las transacciones financieras y la documentación de soporte, estén sustentadas con comprobantes contables fidedignos, archivados y referenciados adecuadamente y que se han mantenido respecto a todas las actividades del Proyecto.
- La Cuenta Designada, se ha utilizado y mantenido de conformidad con el Convenio de Financiamiento.
- Los activos adquiridos con recursos del proyecto, están debidamente protegidos y hay una propiedad verificable. Aplicando procedimientos para registro, control, uso y mantenimiento de los mismos, de acuerdo a los fines previstos en la ejecución.
- Revisar y evaluar el sistema de control interno implementado para el uso y registro de los fondos en las áreas de efectivo, ingresos, egresos y segregación de funciones e informar sobre las fortalezas y debilidades del mismo.
- Cumplimiento de los términos del Convenio de Financiamiento, leyes, regulaciones locales aplicables, así como los procedimientos financieros y contables aprobados para su ejecución y si fueron aplicados correctamente.
- Auditoría de Gestión global: comprenderá un examen a fondo de las técnicas de gestión aplicadas en el Proyecto con recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones que comprendan, en lo posible, todas las funciones principales de la UGP. Evaluará la estructura orgánica del proyecto y sus cuadros directivos, así como la evaluación del proceso estratégico de dirección, los Planes Operativos Anuales (POAs), Plan de adquisiciones e informes.

## **1. Alcance sobre Estados Financieros del Proyecto**

Los auditores deben verificar que los estados financieros del Proyecto se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) y dar una imagen fiel y verdadera de la situación financiera del mismo en el período auditado.

Los Estados Financieros deben incluir:

- Una declaración de los fondos recibidos y de los gastos efectuados con mención separada de los fondos del FIDA, contrapartida y aporte de los protagonistas (Estado de Fuentes y Usos).
- Un resumen de las actividades de la Cuenta Especial. La conciliación entre las sumas recibidas por el Proyecto y las sumas desembolsadas por el FIDA, se debe anexar a los Estados Financieros. Como parte de la conciliación el Auditor debe indicar, los procedimientos de desembolso utilizados e indicar si los gastos fueron totalmente documentados ó presentados por declaración certificada de gastos.
- Balance que muestre los fondos acumulados del Proyecto, los saldos bancarios, otros activos y pasivos, entre otros.
- Un registro de las solicitudes de desembolso por categoría, acumuladas y las del período a auditar.
- Un resumen de las políticas contables y notas explicativas.
- Una lista de los bienes adquiridos con fondos del Proyecto y el resultado de inspeccionar los equipos adquiridos, verificar su estado, determinar si están siendo utilizados en las actividades acordadas; deberán informar los resultados de la inspección realizada.
- Reflejar los resultados de verificar si los gastos son razonables, aplicables y permisibles para los fines del Proyecto.
- Estados financieros consolidados, consolidando para el período auditado, la información de FIDA y Gobierno.
- Una declaración con la comparación entre los desembolsos del año y el presupuesto estimado.

## **2. Alcance sobre las Declaraciones de Gastos**

- Revisión de las Solicitudes de Retiro de Fondos o declaración de gastos presentados al FIDA.
- Verificar si los gastos incluidos en las Solicitudes de Retiro de Fondos del Financiamiento son elegibles y por tanto, si la información presentada en dichas solicitudes es razonablemente confiable; si los procedimientos de contabilidad y de control interno utilizados en la preparación de las solicitudes son adecuados, informando los resultados de la verificación efectuada.
- Anexo a los Estados financieros, se debe presentar un listado individual por solicitud de desembolso, con detalles sobre el monto solicitado por el Proyecto y el monto desembolsado por el FIDA, así como el método de desembolso utilizado; si se identifican gastos no elegibles que hayan sido incluidos dentro de la solicitud de desembolso, estos deben ser señalados por los auditores; adicionalmente los Auditores deben verificar gastos no elegibles desembolsados a la cuenta designada.

## **3. Alcance sobre la Cuenta Especial**



- Verificar las transacciones realizadas por el Proyecto, incluyendo asignaciones del monto autorizado o depósito inicial, empleo de los fondos y reposición, tipo de cambio utilizado, intereses originados, las transferencias a las cuentas operativas y el saldo al final del año.
- Verificar las conciliaciones bancarias de la cuenta especial y de las cuentas operativas del Proyecto, a partir de los montos verificados del período anterior, conciliar dichas cuentas en el período del 1 de Enero hasta el 31 de diciembre del período correspondiente y emitir dictamen independiente destacando factores de riesgo.
- Revisar e informar, en caso que existan, los hallazgos respecto a la conciliación y los movimientos bancarios de la Cuenta Especial.
- Emitir opinión independiente sobre el estado de la cuenta especial y de las declaraciones de gastos.

#### **4. Alcance sobre Control Interno**

Se requerirá de los auditores lo siguiente:

- Revisar la estructura de control interno para planificar la auditoría, determinar la naturaleza y oportunidad de las pruebas a desarrollar.
- Evaluar e informar sobre el riesgo de control, o sea efectividad del sistema de control interno, tendiente a prevenir o detectar errores de importancia en los procedimientos y los Estados Financieros.
- Verificar e informar sobre: procedimientos y condiciones de contratación de personal, racionalidad en la compra y uso de suministros (combustible, repuestos, papelería, otros)
- Permanecer atentos a transacciones o situaciones que pudieran ser indicativas de fraude, abuso, pagos o actos ilegales.
- Emitir opinión independiente en cuanto a la auditoría efectuada al sistema de control interno y su aplicación.

#### **5. Carta sobre asuntos de gestión**

Los auditores presentarán una carta y en caso que corresponda, anexos debidamente referenciados, sobre los asuntos de gestión, relacionados con la evaluación del sistema de control interno del Proyecto durante el período bajo revisión.

La carta de gestión debe incluir, los siguientes puntos:

- Comentarios y observaciones sobre los registros contables, procedimientos, sistemas y controles internos, que fueron examinados durante la auditoría.
- Determinar fortalezas y puntos débiles en los sistemas y controles, hacer recomendaciones para implementar mejoras.
- Reportar el grado de cumplimiento de cada una de las condiciones contractuales del convenio de financiamiento y hacer comentarios sobre los factores internos o externos que afectaron el cumplimiento.
- Reportar el grado de cumplimiento con Manuales y/o reglamentos operativos establecidos por el Proyecto y su efectiva aplicación. Emitir comentarios sobre los mismos.
- Comunicar los asuntos que han llamado su atención durante la auditoría que puedan tener un impacto significativo en la ejecución.
- Verificar e informar si se han utilizado los recursos con economía, eficiencia y eficacia.

- El logro de los resultados previstos del Proyecto: Verificar en el campo la ejecución de obras, implementación de planes y proyectos con las organizaciones beneficiarias y otras acciones de apoyo a los protagonistas. Informar los resultados de la verificación realizada.
- Verificar e informar sobre el estado de implementación de las recomendaciones relacionadas con hallazgos reportados en auditorías anteriores y su aplicación.
- Llamar la atención al Prestatario sobre cualquier otro tema que los Auditores consideren pertinente, incluyendo gastos no elegibles.

## Apéndice 11: Adquisiciones y contrataciones

### A. Introducción

1. El contenido de este anexo se basa en la experiencia del FIDA en la ejecución de proyectos con el Gobierno de Nicaragua, aplicando en parte el Sistema Nacional denominado *Sistema de Administración de Contrataciones del Sector Público* de la República de Nicaragua, complementándose con el análisis de capacidades fiduciarias realizado para la formulación del proyecto actualizado en marzo del 2016.

2. Esta evaluación sobre la capacidad en adquisiciones, se realiza con base en la disposición del FIDA de aplicar los Principios de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra<sup>1</sup>. La Evaluación se realizó con base en el Módulo “D”: *Evaluación de la Capacidad de Adquisiciones del Prestatario/Receptor*, del Manual sobre las Adquisición de bienes y la Contratación de Obras y Servicios del FIDA, complementándose con las valoraciones realizadas en las Misiones de Supervisión y gestión de desembolsos (revisión de documentos de respaldo) de los proyectos PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA actualmente en ejecución por el MEFCCA.

### B. Aplicación del Sistema Nacional de Contrataciones del Sector Público

3. En el ámbito de la gestión fiduciaria en el Gobierno de Nicaragua los entes con responsabilidad directa como Rector de la administración financiera y del régimen presupuestario es el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la Dirección General de Contrataciones del Estado de este Ministerio es el órgano rector del Sistema conexo de administración de contrataciones del Sector Público, quienes tienen la responsabilidad legal de coordinar los procesos de armonización y modernización de los instrumentos de gestión y control, que deben ser implementados por los Poderes del Estado, las Secretarías de Gobierno, los Ministerios de Estados, los Entes Desconcentrados y Entes Descentralizados por Funciones y Entes Descentralizados de Base Territorial del Estado<sup>1</sup>, así como entidades públicas y privadas responsables de la administración de recursos públicos.

4. Corresponde a la Dirección General de Contrataciones del Estado la responsabilidad de modernizar y armonizar los procesos de adquisiciones y contrataciones con fondos públicos en general. Se han desarrollado importantes avances en el país los que se encuentran más cercanos a las buenas prácticas internacionales. Un ejemplo de esto es: **i)** La utilización del Sistema de Contrataciones Administrativas Electrónicas (SISCAE), ([www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni) portal oficial de adquisiciones en Nicaragua), en proyectos financiados por el BM, BID, FIDA; tanto para licitaciones públicas internacionales como nacionales; **ii)** La Promulgación de la Ley No. 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, con la que se adoptaron documentos estándares muy similares a los utilizados por los Organismos Financieros Multilaterales para la contratación de bienes, obras civiles y consultores en proyectos financiados por ellos; además de la estandarización de bases e instrumentos de gestión para la aplicación de la Ley Nacional; **iii)** las compras menores de gastos operativos y capacitación (similares a las compras por comparación de precios), se realizan con la legislación nacional. En el caso del FIDA se debe profundizar la revisión de los documentos para decidir si implementar dichos instrumentos; **iv)** La obligatoriedad de publicar en el SISCAE los Planes de Adquisiciones Anuales, los llamados y trámites de procedimientos de contratación ordinarios.

5. Sin embargo, la aplicación del sistema nacional de adquisiciones y contrataciones, de acuerdo los resultados de la implementación de proyectos financiados por el FIDA con el MEFCCA, no ha sido satisfactorio en tanto no ha permitido lograr con éxito las contrataciones en los tiempos acordados.

### C. Marco Legal y Normativo de las Adquisiciones

6. Nicaragua cuenta con un conjunto de disposiciones relativas a los sistemas para la adquisición de bienes, contratación de obras y servicios por parte del Sector Público, entre las que cabe destacar la Ley No. 737 “Ley de contrataciones administrativas del sector público, Publicada en Las Gacetas Nos. 213 y 214 del 8 y 9 de Noviembre del 2010 y su Reglamento General, Decreto No. 75- 2010,

---

<sup>1</sup> Se refiere a los Municipios y Gobiernos Autónomos, conforme se definen en la Ley No 550 “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”

publicado en Las Gacetas No. 239 y 240 del 15 y 16 de diciembre del 2010. Dicho marco normativo tiene por objeto establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por los organismos y entidades que forman parte del Sector Público. Esta ley es de orden público, por lo tanto, las partes que intervienen no podrán alterar los procedimientos ni renunciar a los derechos establecidos en la dicha ley. La Ley No. 801 “Ley de Contrataciones Administrativas Municipales”, publicada en el Diario Oficial “La Gaceta”, número 192 del 9 de octubre del 2012, que tiene por objeto establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por las Alcaldías o el Sector Municipal, cuyos procedimientos no pueden alterarse por las partes, ni estas renunciar a los derechos establecidos.

7. Las leyes No. 737 y 801 establecen la obligatoriedad de utilizar el Sistema de Contrataciones Administrativas Electrónicas (SISCAE) el cual es un Sistema Electrónico que permite la gestión y difusión de las adquisiciones y contrataciones del Estado, así como la realización de transacciones electrónicas. Dicho sistema es de uso obligatorio por las entidades que conforman el sector público y el sector Municipal, constituye un medio por el cual se desarrollarán procedimientos de contratación; asimismo, el SISCAE es de acceso público y gratuito para proveedores, fiscalizadores y ciudadanía. El sistema está a cargo de la Dirección General de Contrataciones del Estado, la que establece los controles necesarios para garantizar la inalterabilidad y conservación de la información que contenga.

8. Para el caso del Proyecto de acuerdo a esta Ley 737 numeral “e” del Artículo 5. Materias excluidas, indica que no están sujetos a la aplicación en la presente ley “la Contratación con Fondos Internacionales. Todo contrato, incluyendo las adquisiciones de bienes, servicios generales, servicios profesionales de consultoría y la ejecución de obras públicas, que se financie mediante donaciones internacionales o créditos de Estados Extranjeros y Organizaciones Internacionales o que se fundamenten en Tratados, Acuerdos o Convenios Internacionales, se regirá por lo que se estipule en los respectivos instrumentos” luego el inciso “f” indica que “El organismo o entidad del sector público que contratare con sujeción al procedimiento anterior, tendrá la obligación exclusiva de velar por el cumplimiento de lo estipulado en tales instrumentos jurídicos internacionales y en la presente Ley, sin perjuicio del reconocimiento de los derechos del contratista recogidos en tales instrumentos”. Siendo en consecuencia la normativa aplicable en los procesos de adquisición de bienes como materia excluida.

9. Con base en lo anterior y de acuerdo a la Evaluación de la Capacidad Fiduciaria hecha al MEFCCA, las adquisiciones para el proyecto propuesto se realizarán de conformidad con el documento “Directrices para la adquisición de bienes en el ámbito de los proyectos” y el “Manual sobre la adquisición de bienes y contratación de obras y servicios” del FIDA y las disposiciones establecidas en el Convenio de Financiamiento. Además, en consonancia con lo acordado con el Gobierno de Nicaragua, todas las adquisiciones en virtud de licitación pública nacional se publicarán en un periódico local u el oficial “La Gaceta” y en el portal oficial de adquisiciones del Gobierno de la República de Nicaragua [www.nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni) Ahí también se publicarán todos los procesos de adquisiciones de este proyecto, independientemente del método y costos estimados.

#### **D. Marco Organizativo y de Adquisiciones**

10. El MEFCCA, a través de sus áreas de apoyo, responsables técnicas en materia de administración, Finanzas y Adquisiciones y la “Dirección de Proyectos”, serán responsables de la implementación de las actividades del proyecto. El proceso de contratación de todas las actividades estará bajo la responsabilidad de la Unidad Especializada de Adquisiciones para la cartera de proyectos FIDA que se conformará en la División de Adquisiciones, estos procesos serán planificados y tramitados por requerimiento de la UGP.

11. La evaluación de la capacidad fiduciaria del MEFCCA concluye que el grado general de riesgo moderado del proyecto en materia de adquisiciones recae principalmente en: a) la limitada experiencia que tiene el personal que se ocupa de las adquisiciones sobre los procedimientos de adquisiciones del FIDA, en cuanto a interpretación y aplicabilidad de las mismas; b) las inadecuadas condiciones laborales de la División General de Adquisiciones (carencia de los equipos y recursos necesarios para el desempeño de las responsabilidades); y c) la falta de experiencia en materia de supervisión de contratos.

12. Para mitigar este riesgo se propone contratar/asignar un especialista en adquisiciones y un analista de adquisiciones con perfiles aceptables y alcance de actividades previamente acordados con el FIDA. El especialista propuesto, realizará la labor de “Responsable de Adquisiciones” de los proyectos financiados por el FIDA y sus cofinanciadores, y coordina las acciones con el analista de adquisiciones asignado a este proyecto y con los analistas de adquisiciones asignados a los otros proyectos financiados por el FIDA, todos bajo la Unidad Especializada de Adquisiciones de la División de Adquisiciones del MEFCCA.

13. La principal actividad que realizara la Unidad Especializada será velar por la calidad en el cumplimiento de la aplicación de las directrices del FIDA mediante la revisión documental y la asistencia oportuna a los analistas ubicados en el nivel central y en las delegaciones. A su vez, el analista asignado al proyecto deberá asegurar el cumplimiento de los procesos conforme las directrices del FIDA.

14. La capacidad de la institución de realizar los procedimientos del FIDA se revisará a lo largo de toda la vigencia del proyecto al objeto de proporcionar al GRUN y al FIDA el sistema vigente de calificación. El plan de acción de mitigación de riesgos propuesto será objeto de seguimiento y actualización periódicos.

#### **E. Métodos de Adquisición para bienes, contratación de obras y servicios de la Institución.**

15. El elemento fundamental de las Directrices del FIDA respecto a la adquisición de obras, bienes y servicios para el Proyecto es la elaboración, registro y seguimiento del Plan de Adquisiciones y Contrataciones en el que se indicarán los métodos de contratación y selección específicos para cada una de las adquisiciones y contrataciones que se pretendan llevar a cabo en el Proyecto, así como el tipo de revisión a que estarán sujetos dichos procesos (revisión previa o revisión posterior), en el se describen: el monto estimado, la categoría de inversión correspondiente y las fechas estimadas para los principales hitos del proceso.

16. El MEFCCA no gestionará la No Objeción o registro, a procedimientos que no estén contemplados en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones vigente. El Plan de Adquisiciones y Contrataciones deberá respetarse en los términos en que sea aprobado por el FIDA, los métodos de contratación y definiciones de revisión previa o posterior deberán cumplirse con el fin de facilitar el seguimiento a los procesos de adquisición y verificar el cumplimiento de los principios establecidos en las Directrices del FIDA para Adquisiciones.

17. El FIDA requerirá: i) de la revisión previa de los procesos para no objeción de acuerdo con los umbrales establecidos, y la ii) de la revisión posterior de expedientes que se encuentran bajo los umbrales señalados, durante las misiones de supervisión y con la revisión de documentos de respaldo de las solicitudes de desembolso.

18. Según el proyecto propuesto, las acciones y actividades incluirían transferencia de fondos en efectivo a protagonistas asociados y entidades públicas y comunitarias, las actividades de contratación de los diferentes actores y el MEFCCA involucran actividades de construcción de pequeñas obras (caminos, reservorios de agua, manejo de suelos, infraestructura comunitaria) contratación de consultores, costos operativos y de formación, equipamiento informático, servicios de consultoría, contratación de auditorías, principalmente.

19. Conforme a lo anterior, se describen a continuación los elementos de las diversas categorías de gasto en general. Para cada uno de los contratos que vayan a contar con el financiamiento del proyecto se debe acordar entre el Prestatario y el FIDA los diferentes métodos de adquisición o los métodos de selección de los consultores, la necesidad de la existencia de un proceso de precalificación, costos estimados, requisitos de revisión previa y un calendario, que formarán parte del plan de adquisiciones. El plan de adquisiciones inicial será de dieciocho meses y se actualizará al menos una vez al año, o en el plazo que sea preciso para reflejar las necesidades reales de implementación del proyecto.

#### **1. Contratación de obras**

20. En este proyecto, se espera que las obras sean de pequeña envergadura, trabajos menores como caminos rurales y reservorios de agua, infraestructura comunitaria, manejo de suelos, los que podrían contratarse mediante el método de licitación pública nacional o en su defecto por comparación de precios. Aunque no se espera que estos contratos precalifiquen a los licitantes ni

superen los límites de licitación pública nacional, si ello sucediera, la contratación de tales obras se realizaría por licitación pública internacional.

## 2. Adquisición de bienes

21. Entre los bienes que se adquirirán en el marco del proyecto propuesto figuran computadoras y otro equipo informático, software, equipo de oficina, la impresión y reproducción de libros, manuales y/o materiales (no asociados con la formación) así como mobiliario y suministros.

## 3. Adquisición de servicios distintos de los de consultoría

22. Entre los servicios distintos de los de consultoría que se contratarán en este proyecto figuran: logística para la formación (servicios de hotel, servicios de comidas, servicios de viaje, dietas), campañas en los medios de comunicación y servicios conexos para los componentes de fortalecimiento institucional.

## 4. Selección de consultores

23. El proyecto propuesto financiará servicios de consultoría tanto de empresas como de particulares. Entre estos servicios figurarán el apoyo técnico y de supervisión para los distintos componentes del proyecto y la preparación y realización de las actividades de capacitación. Independientemente del método empleado o del costo estimado del contrato, para la selección y contratación de empresas de consultoría se debe elaborar un formato para el pedido de propuestas.

24. La selección y contratación de consultores individuales se realizará utilizando una solicitud simplificada de currículo vitae y un modelo de contrato acordado con el FIDA o que le sea aceptable. Estos documentos formarán parte del manual de operaciones del proyecto. Para los casos que se presente la contratación de un número alto de contratistas prestadores de servicios se realizará utilizando un modelo de contrato acordado con el FIDA o que le sea satisfactorio siempre que la descripción del puesto, calificaciones mínimas, condiciones de empleo, procedimientos de selección y alcances de la revisión por parte del FIDA de estos procedimientos y documentación se incluyan en el manual de operaciones.

## 5. Costos operativos

25. Se refiere a los gastos recurrentes razonables en los que no habría incurrido el organismo de ejecución de no existir el proyecto, como los gastos de desplazamiento de/a los municipios donde residen los protagonistas. Pueden también incluir la operación y mantenimiento de equipo de oficina adquirido en el marco del proyecto, así como el material consumible de oficina necesario para la implementación del proyecto. Todas estas actividades se adquirirán utilizando los procedimientos administrativos del organismo de ejecución, que se revisaron y se consideraron aceptables para el FIDA, y que deben figurar pormenorizados en el capítulo dedicado a las adquisiciones del manual de operaciones del proyecto.

26. En todos los casos, las adquisiciones se realizarán utilizando documentos estándar de licitación o formatos simplificados acordados con el FIDA. Los cuales se incluirán como parte del capítulo dedicado a las adquisiciones del manual de operaciones del proyecto.

**Tabla 1. Límites de las adquisiciones y revisiones del FIDA**

Siglas	Obras y/o Servicios Distintos de Consultoría	Límites	USD Equivalentes	Revisión Previa *
LPI	Licitación Pública Internacional	Igual o superior a	1,000,000.00	TODOS
LPN	Licitación Pública Nacional	Igual o Superior a	50,000.00	Los 2 primeros
CP	Comparación de Precios	Inferior a	50,000.00	Los 2 primeros
CD	Contratación Directa	Cualquier cantidad		TODOS
Siglas	Bienes y/o Servicios Distintos de Consultoría	Límites	USD Equivalentes	Revisión Previa
LPI	Licitación Pública Internacional	Igual o superior a	200,000.00	TODOS
LPN	Licitación Pública Nacional	Igual o Superior a	50,000.00	Los 2 primeros
CP	Comparación de Precios	Inferior a	50,000.00	Los 2 primeros

CD	Contratación Directa	Cualquier cantidad	TODOS
<b>Siglas</b>	<b>Selección de Consultores Empresas<sup>2</sup></b>	<b>Limites</b>	<b>USD Equivalentes</b>
SBCC	Selección Basada en Calidad y Costo	Igual o superior a	100,000.00
SBMC	Selección Basada en el Menor Costo	Igual o Superior a	20,000.00
SSF	Selección Basada en una sola fuente	Cualquier cantidad	TODOS
<b>Siglas</b>	<b>Selección de Consultores Individuales</b>	<b>Limites</b>	<b>USD Equivalentes</b>
CI	Contratación de Consultores Individuales	superior a	20,000.00
CI	Contratación de Consultores Individuales	Inferior	20,000.00
SSF	Selección Basada en una sola fuente	Cualquier cantidad	TODOS

\*Para todos los procesos de revisión previa, es necesario haber cumplido con los dos primeros contratos de revisión previa para poder proceder con un contrato de revisión posterior, es decir, no se podrá iniciar un proceso de revisión posterior en tanto no se haya cumplido con la revisión previa del número de contratos indicado para cada método. Por tal razón, el PAC debe planificarse de tal forma que los procesos identificados como de pronto inicio serán los primeros en ser revisados.

## F. Frecuencia de la supervisión de la adquisición

27. Adicionalmente a la supervisión que se realice desde las oficinas del FIDA, con las revisiones previas y la documentación de respaldo a las justificaciones de gasto, se realizarán dos supervisiones al año sobre el terreno, con el objeto de realizar revisión ex post de las actuaciones en materia de adquisiciones. El tamaño de la muestra para revisión posterior será de 15% sobre el monto total del PAC y 15% de la cantidad de procesos realizados.

## G. Publicidad

28. El Plan de Adquisiciones del Proyecto será publicado en el SISCAE y en el Portal Electrónico del MEFCCA.

29. Se debe publicar un anuncio de adquisiciones para la contratación de los servicios de consultoría mayores de USD 100 000 y la licitación pública internacional para obras, bienes y servicios distintos de consultoría en el dgMarket y el SISCAE.

30. Para todos los otros casos de Licitación Pública Nacional o se publicarán anuncios específicos de adquisiciones y solicitudes de expresiones de interés en un diario de circulación nacional (para licitaciones y firmas consultoras) o Diario Oficial "La Gaceta" y en el SISCAE.

31. En el SISCAE se publicaran todos los métodos de contratación y de selección de consultores individuales. En dependencia de la necesidad de la publicación, la Unidad Especializada de Adquisiciones identificara cuando es necesario o no la publicación de una expresión de interés en un diario de circulación nacional para la contratación de consultores individuales o adquisición bajo comparaciones de precios.

## H. Métodos de adquisición para obras, bienes y servicios por las organizaciones

32. Las organizaciones realizarán las adquisiciones con base en prácticas comerciales privadas, sin embargo deberán aplicar principios y procedimientos básicos que aseguren la calidad, mejor precio y la adecuada documentación del proceso, de la compra/contratación y del pago. Principios y procedimientos que están definidos en el documento "Normativa Administrativa" el cual fue diseñado para la ejecución de PRODESC y ajustado para PROCAVAL, NICARIBE y NICADAPTA (proyectos financiados por el FIDA y ejecutados por el Ministerio).

33. Para la utilización de la normativa, las organizaciones reciben inducción y acompañamiento por parte de la UGP.

## I. Adquisiciones de los primeros 18 meses

<sup>2</sup> En los servicios de consultoría sin perjuicio de los umbrales para revisión previa, también podrán utilizarse los métodos de selección establecidos en el Manual sobre las Adquisiciones de bienes, contratación de obras y servicios del FIDA, Módulo H3; apartado 1.5.

34. El plan de adquisiciones y contrataciones inicial del proyecto se proyecta para los primeros 18 meses de ejecución, y debe ser seguido de planes sucesivos de 12 meses sincronizados con la ejecución del plan operativo anual a fin de sincronizar lo más posible los presupuestos, las actividades y las necesidades.

35. Las adquisiciones del Proyecto durante los primeros 18 meses de la implementación se presentan en la tabla 1 de este Apéndice.



**Tabla 2. Plan de Adquisiciones de los Primeros 18 meses**

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
<b>I. Adquisición de Vehículos</b>						<b>438,000.00</b>	<b>45,000.00</b>	Licitación Pública Internacional	Previa
1	Pick-up 4x4	Unidad	13	-	28,500.00	370,500.00	-		
	Motocicletas	Unidad	15	-	4,500.00	67,500.00	-		
2	Motocicleta	Unidad		10	4,500.00		45,000.00	Comparación de Precios	Posterior
<b>II. Adquisición de Equipos - Accesorios Informáticos y Procesamiento de Datos</b>						<b>88,320.00</b>		Licitación Pública Nacional	Previa
1	Computadoras de escritorio	Unidad	23	-	750.00	17,250.00	-		
2	Computadores portátiles	Unidad	36	-	1,200.00	43,200.00	-		
3	Tablets	Unidad	8	-	790.00	6,320.00	-		
4	Impresora laser	Unidad	1	-	1,400.00	1,400.00	-		
5	Impresora/scanner a tinta	Unidad	19	-	300.00	5,700.00	-		
6	impresora de planos	Unidad	2	-	2,000.00	4,000.00	-		
7	Televisor	Unidad	1	-	1,500.00	1,500.00	-		
8	Cámaras Videogradadoras	Unidad	1	-	500.00	500.00	-		
9	Cámaras digitales	Unidad	9	-	300.00	2,700.00	-		
10	GPS	Unidad	17	-	250.00	5,750.00	-		
<b>III. Equipo y Mobiliario de Oficina</b>						<b>30,060.00</b>		Comparación de precios	Posterior (si es de los dos primeros procesos sería R. previa)
1	Escritorios c/silla	Unidad	53	-	220.00	11,660.00	-		
2	Mesas de reuniones con silla	Unidad	1	-	700.00	700.00	-		
3	Archivadores	Unidad	25	-	110.00	2,750.00	-		
4	Pizarras Acrílicas	Unidad	6	-	100.00	600.00	-		

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
5	Planta telefónica	Unidad	1	-	5,000.00	5,000.00	-		
6	teléfono móvil	Unidad	12	-	200.00	2,400.00	-		
7	Teléfonos fijos	Unidad	7	-	50.00	350.00	-		
8	Equipos aire acondicionado	Unidad	6	-	950.00	5,700.00	-		
9	Ventiladores	Unidad	18	-	50.00	900.00	-		
<b>IV. Software para dibujo y edición de Planos</b>						<b>8,000.00</b>		Comparación de Precios	Posterior
1	Auto CAD	unidad	2	-	4,000.00	8,000.00	-		
<b>V. Estaciones Meteorológicas Análogas</b>						<b>180,000.00</b>			
1	Estaciones meteorológicas análogas	unidad	30	-	6,000.00	180,000.00	-	Licitación pública Nacional	Previa
<b>VI. Equipo Especializado para monitoreo ambiental</b>						<b>51,000.00</b>		Comparación de Precios	Posterior
1	Termo pluviómetros	unidad	30	-	300.00	9,000.00	-		
2	Medidores de unidad del suelo	unidad	30	-	400.00	12,000.00	-		
3	Molinetes para aforo de caudales	unidad	3,000	-	10.00	30,000.00	-		
<b>Capacitación y Asistencia Técnica Gestión del Proyecto</b>									
1.	Manual de gestión administrativa p/el Proyecto	contrato	1	-	5,000.00	5,000.00	-	Selección Basada en la Cualificación de consultores	Posterior
2.	Manual de gestión administrativa p/protagonistas	contrato	1	-	5,000.00	5,000.00	-	Selección Basada en la Cualificación de consultores	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
3.	Auditorías externas al Proyecto	contrato	1	1	30,000.00	30,000.00	30,000.00	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
4.	Ajuste del sistema P,S&E	contrato	1	-	8,000.00	8,000.00	-	Selección Basada en la Cualificación de consultores	Posterior
5.	Ajuste software P,S&E	contrato	1	-	8,000.00	8,000.00	-	Selección Basada en la Cualificación de consultores	Posterior
6.	Estudio de base	contrato	1	-	40,000.00	40,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
7.	Encuestas RIMS	contrato	1	-	15,000.00	15,000.00	-		Previa
8.	Diseño de la estrategia/contenidos de comunicación del proyecto	contrato	1	-	30,000.00	30,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
9.	Diseño de la estrategia de comunicación del proyecto	contrato	1	-	20,000.00	20,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Posterior
10.	Talleres de lanzamiento del Proyecto	evento	5	0	3,000.00	15,000.00	-	Comparación de Precios	Posterior
11.	Talleres elaboración del POA	evento	1	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	Comparación de Precios	Posterior
12.	Talleres presupuestación	evento	1	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	Comparación de Precios	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
13.	Talleres directrices de adquisiciones	evento	1	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	Comparación de Precios	Posterior
14.	Capacitación administrativa a protagonistas	evento		3	1,000.00	-	3,000.00	Comparación de Precios	Posterior
15.	Talleres de S&E p/técnicos del Proyecto y del MEFCCA	evento	2	2	1,000.00	2,000.00	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
16.	Talleres de S&E p/familias rurales y organizaciones participantes en el proyecto	evento	2	2	1,000.00	2,000.00	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
17.	Capacitación a técnicos s/sistema P, S&E	evento	-	1	1,000.00	-	1,000.00	Comparación de Precios	Posterior
18.	Talleres de GC p/técnicos del Proyecto /a	evento	1	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	Comparación de Precios	Posterior
<b>Consultorías FTE</b>									
1.	Acompañamiento a los planes de familia	contrato	0	100	3,000.00	-	300,000.00	Contratación de Consultor Individual	Posterior
2.	Inventario y diagnóstico de red vial en municipios seleccionados	contrato	1	-	50,000.00	50,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
3.	Relevamiento topográfico de caminos rurales seleccionados	km	-	40	1,000.00	-	40,000.00	Selección Basada en Calidad y Costo	Posterior
4.	Conformación/capacitación de comités mantenimiento de caminos /o	contrato	-	2	15,000.00	-	30,000.00	Contratación de Consultor Individual	Posterior
<b>Fortalecimiento de Capacidades</b>									
<b>Capacitación Transformación Productiva</b>									

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
1.	Talleres s/transformación productiva p/líderes de los territorios	eventos	-	9	3,000.00	-	27,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2.	Talleres s/transformación productiva p/líderes de las organizaciones de base	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
3.	Talleres para multiplicadores de semilla certificada	eventos	-	4	3,000.00	-	12,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4.	Talleres de sensibilización s/SAN p/técnicos del proyecto /b	eventos	-	2	1,000.00	-	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
5.	Talleres de sensibilización s/SAN p/líderes de los territorios	eventos	-	9	3,000.00	-	27,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6.	Talleres de sensibilización s/SAN p/líderes de las organizaciones de base	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
	<b>Capacitación al Riesgo Ambiental</b>		-			-			
1.	Talleres s/monitoreo ambiental p/técnicos de gobiernos locales	eventos	-	6	1,000.00	-	6,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2.	Talleres s/monitoreo ambiental p/líderes de los territorios y organizaciones de base	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
3.	Talleres s/cambio climático p/técnicos del proyecto	eventos	-	2	1,000.00	-	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4.	Talleres s/cambio climático p/líderes de los territorios	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
5.	Talleres s/cambio climático p/líderes de las organizaciones de base	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6.	Talleres s/cambio climático p/técnicos de gobiernos locales	eventos	-	2	1,000.00	-	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
	<b>Capacitación Genero, Juventud y</b>								

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
	<b>Pueblos Indígenas</b>								
1.	Talleres formativos p/técnicos las instituciones nacionales	eventos	2	2	1,000.00	2,000.00	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2.	Talleres formativos p/técnicos del proyecto	eventos	-	2	1,000.00	-	2,000.00	Comparación de Precios	Posterior
3.	Talleres formativos p/líderes de los territorios	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4.	Talleres formativos p/líderes de las organizaciones de base	eventos	-	10	3,000.00	-	30,000.00	Comparación de Precios	Posterior
5.	Campañas por radiodifusión s/género, juventud y pueblos indígenas	eventos	-	2	2,500.00	-	5,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6.	Alfabetización y matemática p/negocios	Cursos	-	2	20,000.00	-	40,000.00	Comparación de Precios	Posterior
	<b>Capacitación Planificación de la T. Productiva</b>								
1.	Talleres s/transformación productiva p/técnicos del proyecto	eventos	2	4	1,000.00	2,000.00	4,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2.	Talleres s/transformación productiva p/líderes de los territorios	eventos	-	9	3,000.00	-	27,000.00	Comparación de Precios	Posterior
3.	Talleres s/transformación productiva p/líderes de las organizaciones de base	eventos	-	9	3,000.00	-	27,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4.	Talleres s/preparación de planes territoriales	eventos	-	8	3,000.00	-	24,000.00	Comparación de Precios	Posterior
5.	Giras a municipios con planes territoriales	eventos	-	3	4,000.00	-	12,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6.	Talleres s/preparación de planes de negocio	eventos	-	8	3,000.00	-	24,000.00	Comparación de Precios	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
7.	Giras a organizaciones con planes de negocio	eventos	-	3	4,000.00	-	12,000.00	Comparación de Precios	Posterior
8.	Talleres s/preparación de planes de familia	eventos	-	6	3,000.00	-	18,000.00	Comparación de Precios	Posterior
9.	Participación en ferias nacionales	eventos	-	2	4,000.00	-	8,000.00	Comparación de Precios	Posterior
10.	Folleto s/el Fondo de inversiones	eventos	-	1	4,000.00	-	4,000.00	Comparación de Precios	Posterior
<b>Consultorías Transformación Productiva y Nutricional</b>									
	Obtención, reproducción y divulgación de imágenes satelitales s/recursos naturales	contratos	1	-	40,000.00	40,000.00	-	Comparación de Precios	Posterior
	Análisis de caracterización de suelos	Análisis	0	500	40.00	-	20,000.00	Comparación de Precios	Posterior
	Interpretación de análisis de suelos para fertilidad	Análisis	0	500	40.00	-	20,000.00	Comparación de Precios	Posterior
	Actualización del perfil nutricional del corredor seco	contratos	1	-	10,000.00	10,000.00	-	Selección Basada en la cualificación de los consultores	Previa
	Diseño de materiales didácticos s/SAN	contratos	2	2	10,000.00	20,000.00	20,000.00	Selección Basada en la cualificación de los consultores	Previa
	Folleto de sensibilización y concienciación en SAN	contratos	1	-	4,000.00	4,000.00	-	Selección basada en el menor costo	Posterior
	Folleto de buenas prácticas en SAN /d	contratos	1	2	4,000.00	4,000.00	8,000.00	Selección basada en el menor costo	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
	Guías alimentarias y nutricionales (I y II)	contratos	-	1	4,000.00	-	4,000.00	Selección basada en el menor costo	Posterior
	Guías demostrativas Patio-Hogar	contratos	-	1	4,000.00	-	4,000.00	Selección basada en el menor costo	Posterior
	Folleto Buenas prácticas post-cosecha	contratos	-	1	4,000.00	-	4,000.00	Selección basada en el menor costo	Posterior
<b>Consultorías Adaptación al Riesgo Ambiental</b>									
1.	Diseño del sistema de información agroclimática	contrato	1	-	30,000.00	30,000.00	-	Selección Basada en Costo y Calidad	Previa
<b>Consultorías Género, Juventud y Pueblos Indígenas</b>									
1.	Estudio s/género, juventud y pueblos indígenas en el corredor seco de Nicaragua	contrato	1	-	40,000.00	40,000.00	-	Selección Basada en Costo y Calidad	Previa
2.	Estudio s/migración de mujeres, jóvenes e indígenas en el corredor seco	contrato	1	-	20,000.00	20,000.00	-	Selección Basada en menor costo	Previa
3.	Elaboración de la curricula integral de género, juventud y pueblos indígenas	contrato	1	-	30,000.00	30,000.00	-	Selección Basada en Costo y Calidad	Previa
4.	Diseño de los contenidos y actividades de los talleres s/genero, juventud y pueblos indígenas	contrato	1	-	30,000.00	30,000.00	-	Selección Basada en Costo y Calidad	Previa



Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
5.	Diseño e implementación del Teatro Popular	Contrato	1	-	10,000.00	10,000.00	-	Selección Basado en menor costo	Posterior
<b>Capacitación Jerarquización Laboral</b>									
1.	Alfabetización	Cursos	2	6	8,000.00	16,000.00	48,000.00	Selección Basada en Cualificación de los consultores	Posterior
2.	Matemática básica	Cursos	2	6	5,000.00	10,000.00	30,000.00	Selección Basada en Cualificación de los consultores	Posterior
3.	Contabilidad básica	Cursos	2	6	5,000.00	10,000.00	30,000.00	Selección Basada en Cualificación de los consultores	Posterior
4.	Actitud en el trabajo y liderazgo	Cursos	2	6	5,000.00	10,000.00	30,000.00	Selección Basada en Cualificación de los consultores	Posterior
5.	Legislación laboral y procedimientos	Cursos	2	6	5,000.00	10,000.00	30,000.00	Selección Basada en Cualificación de los consultores	Posterior
6.	Estudio sobre trabajo asalariado en el área del proyecto	Contrato	1	-	30,000.00	30,000.00	-	Selección Basada en Costo y calidad	Previa

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
<b>Consultorías Planificación de la Transformación Productiva</b>									
1.	Estudio de mercado sobre productos agropecuarios	contrato	1	-	80,000.00	80,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
2.	Estudio de mercado para productos artesanales	contrato	1	-	40,000.00	40,000.00	-	Selección Basada en Calidad y Costo	Previa
3.	Estudio de mercado para medicinas naturales	contrato	1	-	20,000.00	20,000.00	-	Selección basada en la Calidad	Posterior
4.	Formulación de planes de familia /f	contrato	-	100	2,000.00	-	200,000.00	Contratación de consultores individuales	Posterior
5.	Formulación de planes territoriales /g	contrato	-	10	25,000.00	-	250,000.00	Selección Basada en el Menor costo	Previa
6.	Formulación de planes de negocio /h	contrato	-	10	10,000.00	-	100,000.00	Contratación de consultores individuales	Posterior
<b>Gastos de Operación Gestión del Proyecto</b>									
1.	Combustibles y lubricantes vehículo	No/año	3	3	3,000.00	9,000.00	9,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2.	Mantenimiento vehículo	No/año	3	3	3,000.00	9,000.00	9,000.00	Comparación de Precios	Posterior
3.	Mantenimiento Motocicletas	No/año	-	10	300.00	-	3,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4.	Seguro vehículo	Póliza	3	3	2,500.00	7,500.00	7,500.00	Comparación de Precios	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
5.	Seguro Motocicletas	Póliza	-	10	300.00	-	3,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6.	Mantenimiento equipo de oficina	No/año	3	8	6,000.00	18,000.00	48,000.00	Comparación de Precios	Posterior
7.	Misceláneos de oficina	No/año	3	3	1,800.00	5,400.00	5,400.00	Comparación de Precios	Posterior
<b>Gastos de Operación Fortalecimiento de capacidades</b>									
1	Combustibles y lubricantes vehículos	nº/año	4	4	3,000.00	12,000.00	12,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2	Combustibles y lubricantes motocicletas	nº/año	16	16	300.00	4,800.00	4,800.00	Comparación de Precios	Posterior
3	Mantenimiento vehículos	nº/año	4	4	3,000.00	12,000.00	12,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4	Mantenimiento motocicletas	nº/año	16	16	300.00	4,800.00	4,800.00	Comparación de Precios	Posterior
5	Seguros vehículos	nº/año	4	4	2,500.00	10,000.00	10,000.00	Comparación de Precios	Posterior
6	Seguros motocicletas	nº/año	16	16	300.00	4,800.00	4,800.00	Comparación de Precios	Posterior
7	Misceláneos de oficina	nº/año	2	2	1,800.00	3,600.00	3,600.00	Comparación de Precios	Posterior
<b>Gastos de Operación Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales</b>									
1	Combustibles y lubricantes vehículos	nº/año	1	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	Comparación de Precios	Posterior
2	Combustibles y lubricantes motocicletas	nº/año	4	4	300.00	1,200.00	1,200.00	Comparación de Precios	Posterior

Categoría			Cantidad			Costo Total		Modalidad	Tipo de Examen
		Unidad de medida	año 1	año2	Costo unitario	año 1	año 2		
3	Mantenimiento vehículos	nº/año	1	1	3,000.00	3,000.00	3,000.00	Comparación de Precios	Posterior
4	Mantenimiento motocicletas	nº/año	4	4	300.00	1,200.00	1,200.00	Comparación de Precios	Posterior
5	Seguros vehículos	nº/año	1	1	2,500.00	2,500.00	2,500.00	Comparación de Precios	Posterior
6	Seguros motocicletas	nº/año	4	4	300.00	1,200.00	1,200.00	Comparación de Precios	Posterior
7	Misceláneos de oficina	nº/año	1	1	1,800.00	1,800.00	1,800.00	Comparación de Precios	Posterior

## Apéndice 12: Costo y financiación del proyecto

### A. A. Introducción

1. Este Apéndice presenta las siguientes tablas de costos y financiamiento del Proyecto: (i) Costo base por componente y por año; (iii) Costo Base por componente y por categoría de gasto; (iii) Financiamiento del Proyecto; (iv) Financiamiento del Proyecto por categoría de gasto -Montos y Porcentajes-; y (v) Financiamiento del Proyecto por categoría de desembolso -Montos y porcentajes-.

### B. Costo Total

2. El costo total del Proyecto para un período de implementación de seis años, asciende a US\$ 48.46 millones, de los que US\$ 45.54 millones son el costo base (94 por ciento del costo total), y US\$ 2.93 millones son las contingencias físicas y de precios (6 por ciento del costo total).

191.

**Tabla 1. Costo Base por Componente y por Año**

Project Components by Year Base Costs (US\$ '000)	Base Cost						Total		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Amount	% BC	% TC
1. Fortalecimiento de Capacidades y Planificación	1 285	1 750	2 388	2 197	1 057	806	9 483	21%	
2. Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales	272	5 705	9 770	10 380	3 878	2 431	32 436	71%	
3. Gestión del Proyecto	797	535	537	615	553	583	3 620	8%	
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>2 354</b>	<b>7 990</b>	<b>12 695</b>	<b>13 192</b>	<b>5 488</b>	<b>3 820</b>	<b>45 539</b>	<b>100%</b>	<b>94%</b>
Physical Contingencies	44	196	229	220	163	152	1 005		2%
Price Contingencies	61	193	360	471	397	438	1 919		4%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>2 459</b>	<b>8 379</b>	<b>13 283</b>	<b>13 883</b>	<b>6 048</b>	<b>4 410</b>	<b>48 463</b>		<b>100%</b>
Taxes	297	801	1 157	1 108	658	551	4 572	9%	
Foreign Exchange	570	499	667	526	331	331	2 924	6%	

3. Los criterios adoptados para el cálculo de costos fueron: (a) Tipo de cambio, 1 US\$ =28.1C\$; (b) Costos unitarios. Se estimaron en Córdobas de Nicaragua (C\$) y en Dólares de los Estados Unidos de América (US\$), de acuerdo con el origen de los datos. El Proyecto de Apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados –PROCAVAL– suministro los costos unitarios en C\$ de vehículos y equipos, salarios, y gastos de operación. Los restantes costos unitarios se obtuvieron de otras fuentes y estimaron en US\$; (c) Contingencias de precios. Las contingencias de precios en C\$ se estimaron en 3.0 por ciento anual para un período de seis años y medio<sup>1</sup>, con un total acumulado de 19.4 por ciento. Las contingencias de precios en US\$ se estimaron en 2.0 por ciento anual para el mismo período, con un total acumulado de 12.6 por ciento. El total por contingencias de precios ascendió a US\$ 1.92 millones -4 por ciento del costo total-; (d) Contingencias físicas. Se estimaron por categoría de gasto, con los siguientes porcentajes: Capacitación 5.0 por ciento, Consultorías 5.0 por ciento, Obras del Fondo de Inversión FTE<sup>2</sup> 5.0 por ciento, y Gastos de operación 5.0 por ciento. El total por contingencias físicas ascendió a US\$ 1.0 millones -2.0 por ciento del costo total-; (e) Impuestos. Se consideró el Impuesto al Valor Agregado (IVA 15 por ciento). El total por impuestos ascendió a US\$ 4.57 millones -9 por ciento del costo total-; y (f) Componente importado. Ascendió a US\$ 2.92 millones -6 por ciento del costo total-.

<sup>1</sup> 2016 a 2022: medio año hasta el inicio del proyecto y seis años de implementación.

<sup>2</sup> Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales

## C. Categorías de Gasto

4. Las Categorías de Gasto que se utilizarán para administrar el Proyecto y tramitar los desembolsos de los préstamos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícolas -FIDA-, y del Banco Centroamericano de Integración Económica -BCIE-, son las siguientes (Tabla 3):

- Vehículos. El costo base de esta categoría asciende a US\$ 0.46 millones (1% del costo base). Se destinará a la adquisición de los vehículos para los componentes del Proyecto.
- Equipos: El costo base de esta categoría asciende a US\$ 0.39 millones (1% del costo base). Se destinará a la adquisición de los equipos para los componentes del Proyecto.
- Capacitación. El costo base de esta categoría asciende a US\$ 2.95 millones (6% del costo base). Se destinará a la contratación de los eventos de capacitación y giras de aprendizaje para protagonistas y técnicos del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa -MEFCCA- y del Proyecto, y para la elaboración de diversos materiales de divulgación.
- Capacitación BCIE. El costo base de esta categoría asciende a US\$ 1.31 millones (3% del costo total). Se destinará a las mismas actividades que la categoría anterior y será financiada por el BCIE.
- Consultorías. El costo base asciende a US\$ 1.97 millones (4% del costo base). Se destinará a la contratación de los estudios básicos y a la asistencia técnica para la preparación de los planes de inversión familiares, territoriales y empresariales.
- Consultorías BCIE. El costo base de esta categoría asciende a US\$ 2.09 millones (5% del costo total). Se destinará a las mismas actividades que la categoría anterior y será financiada por el BCIE.
- Fondo de Inversiones FTE<sup>3</sup>. El costo base de esta categoría asciende a US\$ 31.81 millones (70% del costo base). Se destinará a las inversiones en planes familiares, territoriales y empresariales. Dichas inversiones se asignarán a siete subcategorías:
  - *Obras del fondo FTE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 4.96 millones. Incluye las construcciones de los planes de negocio de las organizaciones, las obras de los planes de familia, y la protección de fuentes de agua/reforestación;
  - *Obras del fondo FTE-BCIE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 7.38 millones. Incluye el mantenimiento/rehabilitación de caminos rurales y la implementación de pequeños sistemas de abastecimiento de agua para consumo domiciliario;
  - *Equipos del fondo FTE-BCIE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 1.21 millones. Incluye los equipos para planes de familia, incluidos los equipos de riego;
  - *Bienes, servicios e insumos del fondo FTE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 11.61 millones. Es la categoría con mayor asignación de recursos e incluye los trabajos de conservación de suelos y agua, y otras inversiones para seguridad alimentaria y nutricional de los planes de familia;
  - *Bienes, servicios e insumos del fondo FTE-BCIE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 2.60 millones, e incluye bienes para el almacenamiento para el consumo familiar, y otras infraestructuras familiares;
  - *Consultorías del fondo FTE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 1.50 millones. Incluye los servicios de asistencia técnica para acompañamiento a los planes de familia;
  - *Consultorías del fondo FTE-BCIE*. El costo base de esta categoría es de US\$ 2.56 millones. Incluye la asistencia técnica para el acompañamiento a los planes territoriales y de negocio, además de los estudios detallados sobre caminos rurales y la dirección de obra para caminos rurales y sistemas de abastecimiento de agua domiciliaria.

---

3

Inversiones familiares, territoriales y empresariales

- **Salarios.** El monto asignado a esta categoría asciende a US\$ 3.50 millones (8% del costo base). Se destinará a los salarios de los funcionarios y técnicos del Proyecto y de las Delegaciones del MEFCCA donde se ejecutará el Proyecto.
- **Gastos de Operación.** El monto asignado a esta categoría asciende a US\$ 1.05 millones (2% del costo base). Se destinará a combustibles, lubricantes, mantenimiento de equipos y vehículos, seguros, misceláneos de oficina, y viáticos del personal, entre otros, que se requieran para el funcionamiento del Proyecto.

## D. Financiamiento del Proyecto

5. El Proyecto será financiado por: (i) el Gobierno de Nicaragua, con un aporte de US\$ 5.97 millones -12% del costo total; (ii) un préstamo del FIDA por US\$ 20.5 millones -42% -; (iii) un préstamo del BCIE por US\$ 15.00 millones -31% -; y (iv) los Protagonistas del Proyecto, con aportes por US\$ 6.98 millones -14%- principalmente en especies (Tabla 2):

**Tabla 2. Financiamiento del Proyecto**

Components by Financiers Total Costs (US\$ '000)	Gobierno de Nicaragua	FIDA	BCIE	Protagonistas del Proyecto	Total	
					Amount	%
1. Fortalecimiento de Capacidades	1 731 16%	5 811 53%	3 330 31%	- -	<b>10 873</b>	22%
2. Inversiones Generadoras de Negocios y Bienestar familiar	2 985 9%	11 873 35%	11 670 35%	6 984 21%	<b>33 512</b>	69%
3. Gestión del Proyecto	1 258 31%	2 819 69%	- -	- -	<b>4 078</b>	8%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>5 974</b> 12%	<b>20 504</b> 42%	<b>15 000</b> 31%	<b>6 984</b> 14%	<b>48 463</b> 100%	

Tabla 3. Costo Base por Categoría de Gasto y por Componente

Expenditure Accounts by Components (US\$ '000)	Fortalecimiento de Capacidades		Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales		Gestión de Proyecto		Total		Physical Contingencies	
									%	Amount
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Vehículos	141	31%	38	8%	276	61%	455	1%	-	-
B. Equipos	321	82%	18	5%	55	14%	394	1%	-	-
B. Capacitación	2 517	85%	-	-	435	15%	2 952	6%	5.0	148
C. Capacitación BCIE	1 311	100%	-	-	-	-	1 311	3%	5.0	66
D. Consultorías	1 429	73%	-	-	542	27%	1 971	4%	4.7	92
E. Consultorías BCIE	2 093	100%	-	-	-	-	2 093	5%	5.0	105
F. Fondo de Inversiones FTE /a										
1. Obras del Fondo FTE	-		4 956		-		4 956		3.5	173
2. Obras del Fondo FTE BCIE	-		7 375		-		7 375		5.0	369
3. Equipos Fondo FTE BCIE	-		1 210		-		1 210		-	-
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	-		11 609		-		11 609		-	-
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	-		2 600		-		2 600		-	-
6. Consultorías del fondo FTE	-		1 500		-		1 500		-	-
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	-		2 564		-		2 564		-	-
Subtotal Fondo de inversiones FTE	-	-	31 814	100%	-	-	31 814	70%	1.7	542
<b>Total Investment Costs</b>	<b>7 812</b>	<b>19%</b>	<b>31 870</b>	<b>78%</b>	<b>1 308</b>	<b>3%</b>	<b>40 990</b>		2.3	952
<b>II. Recurrent Costs</b>										
G. Salarios	1 182	34%	419	12%	1 898	54%	3 500	8%	-	-
H. Gastos de Operación	489	47%	147	14%	414	39%	1 050	2%	5.0	52
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>1 671</b>	<b>37%</b>	<b>566</b>	<b>12%</b>	<b>2 312</b>	<b>51%</b>	<b>4 549</b>		1.2	52
<b>Total BASELINE COSTS</b>	<b>9 483</b>	<b>21%</b>	<b>32 436</b>	<b>71%</b>	<b>3 620</b>	<b>8%</b>	<b>45 539</b>	<b>100%</b>	2.2	1 005
Physical Contingencies	386	38%	549	55%	70	7%	1 005	2%	-	-
Price Contingencies	1 004	52%	527	27%	388	20%	1 919	4%	3.7	71
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>10 873</b>	<b>22%</b>	<b>33 512</b>	<b>69%</b>	<b>4 078</b>	<b>8%</b>	<b>48 463</b>	<b>100%</b>	2.2	1 076
Taxes	1 433		2 845		294		4 572		3.5	161
Foreign Exchange	340		2 269		314		2 924		2.7	79

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales



6. **Financiamiento de las Categorías de Gasto.** El financiamiento de las categorías de gasto y los respectivos porcentajes de financiamiento son los siguientes (Tabla 5 Tabla 4 y Tabla 5):

- Gobierno de Nicaragua. Financiará 36% de los salarios del personal del proyecto y todos los impuestos devengados por todas las inversiones y costos recurrentes del Proyecto;
- Préstamo del FIDA. Los recursos del préstamo serán para financiar los gastos elegibles de las categorías y subcategorías: Vehículos, Equipos; Capacitación; Consultorías; Obras del fondo FTE; Consultorías del fondo FTE; Salarios; y Gastos de operación. Los porcentajes a financiar de cada categoría y subcategoría son los que se presentan en la Tabla 5;
- Préstamo del BCIE. Los recursos del préstamo serán para financiar los gastos elegibles de las categorías y subcategorías: Capacitación BCIE; Consultorías BCIE; Obras del fondo FTE BCIE; Equipos del fondo FTE BCIE; Bienes, servicios e insumos del fondo FTE BCIE; y Consultorías del fondo FTE BCIE. Los porcentajes a financiar de cada categoría y subcategoría son los que se presentan en la Tabla 5;
- Protagonistas del Proyecto. Son las familias rurales del grupo objetivo y sus organizaciones. Sus aportes serán para cofinanciar las subcategorías: Obras del fondo FTE; Equipos y vehículos del fondo FTE BCIE; y Bienes, servicios e insumos del fondo FTE BCIE. Sus aportes serán principalmente en especies<sup>1</sup>, y en menor cantidad en dinero proveniente de préstamos bancarios<sup>2</sup> y de proveedores.

7. **Financiamiento de las Categorías de Desembolso.** El financiamiento de las categorías de desembolso y los respectivos porcentajes de financiamiento son los que se presentan en la Tabla 6 y la Tabla 7.

---

<sup>1</sup> Mano de obra y materiales locales

<sup>2</sup> Programa CRISSOL, por intermedio de CARUNA; Banco PRODUZCAMOS y Banco BAMPRO

Tabla 4. Financiamiento del Proyecto por Categoría de Gasto - Costo Total

Expenditure Accounts by Financiers Total Costs (US\$ '000)	Gobierno de Nicaragua		FIDA		BCIE		Protagonistas		Total	
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Vehículos	70	15%	395	85%	-	-	-	-	465	1%
B. Equipos	60	15%	342	85%	-	-	-	-	403	1%
C. Capacitación	523	15%	2 961	85%	-	-	-	-	3 484	7%
D. Capacitación BCIE	230	15%	-	-	1 301	85%	-	-	1 531	3%
E. Consultorías	338	15%	1 916	85%	-	-	-	-	2 254	5%
F. Consultorías BCIE	358	15%	-	-	2 029	85%	-	-	2 387	5%
G. Fondo de Inversiones FTE /a										
1. Obras del Fondo FTE	838		4 201		-		551		5 590	
2. Obras del Fondo FTE BCIE	1 162		-		6 582		-		7 744	
3. Equipos del Fondo FTE BCIE	181		-		309		720		1 210	
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	19		5 876		-		5 714		11 609	
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	-		-		2 600		-		2 600	
6. Consultorías del fondo FTE	225		1 275		-		-		1 500	
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	385		-		2 179		-		2 564	
Subtotal Fondo de Inversiones FTE	2 811	9%	11 351	35%	11 670	36%	6 984	21%	32 816	68%
<b>Total Investment Costs</b>	<b>4 389</b>	<b>10%</b>	<b>16 966</b>	<b>39%</b>	<b>15 000</b>	<b>35%</b>	<b>6 984</b>	<b>16%</b>	<b>43 340</b>	<b>89%</b>
<b>II. Recurrent Costs</b>										
H. Salarios	1 402	36%	2 499	64%	-	-	-	-	3 901	8%
I. Gastos de Operación	183	15%	1 039	85%	-	-	-	-	1 222	3%
<b>Total Recurrent Costs</b>	<b>1 585</b>	<b>31%</b>	<b>3 538</b>	<b>69%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 123</b>	<b>11%</b>
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>5 974</b>		<b>20 504</b>		<b>15 000</b>		<b>6 984</b>	<b>14.4</b>	<b>48 463</b>	<b>100%</b>
	12%		42%		31%		14%		100%	

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales

**Tabla 5. Porcentajes de Financiamiento por Categoría de Gasto**

Expenditure Accounts by Financiers Total Costs (US\$ '000)	PORCENTAJE DEL COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					PORCENTAJE DE LOS GASTOS ELEGIBLES LIBRES DE IMPUESTOS				
	Gobierno	Préstamo FIDA	Préstamo BCIE	Protagonistas	Total	Gobierno	Préstamo FIDA	Préstamo BCIE	Protagonistas	Total
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Vehículos	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
B. Equipos	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
C. Capacitación	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
D. Capacitación BCIE	15%	-	85%	-	100%	-	-	100%	-	100%
E. Consultorías	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
F. Consultorías BCIE	15%	-	85%	-	100%	-	-	100%	-	100%
G. Fondo de Inversiones FTE /a										
1. Obras del Fondo FTE	15%	-	-	-	15%	-	88%	-	12%	100%
2. Obras del Fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	100%	-	100%
3. Equipos del Fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	30%	70%	100%
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	0%	-	-	-	0%	-	51%	-	49%	100%
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	0%	-	-	-	0%	-	-	100%	-	100%
6. Consultorías del fondo FTE	15%	-	-	-	15%	-	100%	-	-	100%
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	100%	-	100%
H. Salarios	36%	64%	-	-	100%	36%	64%	-	-	100%
I. Gastos de Operación	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales

**Tabla 6. Financiamiento del Proyecto por Categoría de Desembolso**

Disbursement Accounts by Financiers Total Costs (US\$ '000)	Gobierno de Nicaragua		FIDA		BCIE		Protagonistas		Total	
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Vehículos	72	15%	410	85%	-	-	-	-	483	1%
B. Equipos	58	15%	327	85%	-	-	-	-	385	1%
C. Capacitación	523	15%	2 961	85%	-	-	-	-	3 484	7%
D. Capacitación BCIE	230	15%	-	-	1 301	85%	-	-	1 531	3%
E. Consultorías	338	15%	1 916	85%	-	-	-	-	2 254	5%
F. Consultorías BCIE	358	15%	-	-	2 029	85%	-	-	2 387	5%
G. Fondo de Inversiones FTE /a										
1. Obras del Fondo FTE	838	15%	4 201	75%	-	-	551	10%	5 590	
2. Obras del Fondo FTE BCIE	1 162	15%	-	-	6 582	85%	-	-	7 744	
3. Equipos del Fondo FTE BCIE	181	15%	-	-	309	26%	720	59%	1 210	
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	19	0%	5 876	51%	-	-	5 714	49%	11 609	
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	-	-	-	-	2 600	100%	-	-	2 600	
6. Consultorías del fondo FTE	225	15%	1 275	85%	-	-	-	-	1 500	
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	385	15%	-	-	2 179	85%	-	-	2 564	
Subtotal Fondo de Inversiones FTE	2 811	9%	11 351	35%	11 670	36%	6 984	21%	32 816	68%
H. Salarios	1 402	36%	2 499	64%	-	-	-	-	3 901	8%
I. Gastos de Operación	183	15%	1 039	85%	-	-	-	-	1 222	3%
<b>Total PROJECT COSTS</b>	<b>5 974</b>		<b>20 504</b>		<b>15 000</b>		<b>6 984</b>		<b>48 463</b>	100%
	12%		42%		31%		14%		100%	

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales

**Tabla 7. Porcentajes de Financiamiento por Categoría de Desembolso**

Disbursement Accounts by Financiers Total Costs (US\$ '000)	PORCENTAJE DEL COSTO TOTAL DEL PROGRAMA					PORCENTAJE DE LOS GASTOS ELEGIBLES LIBRES DE IMPUESTOS				
	Gobierno	Préstamo FIDA	Préstamo BCIE	Protagonistas	Total	Gobierno	Préstamo FIDA	Préstamo BCIE	Protagonistas	Total
<b>I. Investment Costs</b>										
A. Vehículos	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
B. Equipos	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
C. Capacitación	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
D. Capacitación BCIE	15%	-	85%	-	100%	-	-	100%	-	100%
E. Consultorías	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%
F. Consultorías BCIE	15%	-	85%	-	100%	-	-	100%	-	100%
G. Fondo de Inversiones FTE /a										
1. Obras del Fondo FTE	15%	-	-	-	15%	-	88%	-	12%	100%
2. Obras del Fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	100%	-	100%
3. Equipos del Fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	30%	70%	100%
4. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE	0%	-	-	-	0%	-	51%	-	49%	100%
5. Bienes, servicios e insumos del Fondo FTE BCIE	0%	-	-	-	0%	-	-	100%	-	100%
6. Consultorías del fondo FTE	15%	-	-	-	15%	-	100%	-	-	100%
7. Consultorías del fondo FTE BCIE	15%	-	-	-	15%	-	-	100%	-	100%
H. Salarios	36%	64%	-	-	100%	36%	64%	-	-	100%
I. Gastos de Operación	15%	85%	-	-	100%	-	100%	-	-	100%

/a FTE: Familiares, Territoriales, Empresariales

**NOTA:** Se puede acceder a las tablas de costos detallados a través del siguiente link:

<https://xdesk.ifad.org/sites/pl/nic/Operations/Forms/Folder%20view.aspx?RootFolder=%2fsites%2fpl%2fnic%2fOperations%2fPLF%5f%202000001242%5fNICAVIDA%2fDesign%2f3%2e%20Detailed%20Design%2fTEXT%20PRINCIPAL%20y%20APENDICES%2fTABLAS%20DE%20COSTOS%20DETALLADO%5fLink&FolderCTID=0x012000065D9DF603EFCB489C8F29D3AC67279B&View=%7b110AC2A1%2dF476%2d49D4%2d80FA%2dD3D7D681E090%7d&InitialTabId=Ribbon%2EDocument&VisibilityContext=WSSTabPersistence>

## Apéndice 13: Análisis Económico y Financiero

### Tablas resumen del Análisis Económico y Financiero

NICARAGUA									
Proyecto de desarrollo sostenible de las familias rurales en el corredor seco de Nicaragua - NICAVIDA									

Table A		PRODUCTION					LABOUR	PROCESSING	
F I N A N C I A L  A N A L I S I S	Farm models'net incremental benefits (in C\$ '000)					Activity models'net incremental benefits (in C\$ '000)	Enterprise and marketing models'net incremental benefits (in C\$ '000)		
	Finca subsistencia diversificación agrícola	Finca subsistencia diversificación negocio	Finca hortícola en transición	Finca granos básicos en transición	Finca comercial	Familia sin tierra	Acopio y venta de frijol	Procesamiento de miel	
	PY1	-21.3	-13.0	-31.6	-40.4	-74.1	-4.4	-1 707.4	801.3
	PY2	-6.9	6.4	8.9	12.6	24.8	4.2	182.7	17.8
	PY3	15.4	8.5	8.9	24.1	28.0	13.4	621.5	221.5
	PY4	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	420.9
	PY5	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
	PY6	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
	PY7	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
	PY8	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
	PY9	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
	PY10	15.4	13.5	8.9	24.1	28.0	13.4	713.5	498.1
NPV (C\$ '000)		30.8	38.2	10.9	60.4	53.9	47.1	1 127.7	801.3
NPV (USD)		1 097.4	1 359.1	387.3	2 151.04	1 919.1	1 674.8	40 131.5	28 516.3
FIRR (%)		26%	71%	24%	49%	34%	173%	30%	32%

Table B				
PROJECT COSTS AND INDICATORS FOR LOGFRAME				
TOTAL PROJECT COSTS (in million USD)		48.5	Base costs	45.5
			PMU	3.6
Beneficiaries	152 100 people	30 000 Households	500 groups	50 enterprises
Cost per beneficiary	319 USD x person	1 615 USD x HH	Adoption rates	85%
Components and Cost (USD million)		Outcomes and Indicators		
Fortalecimiento de capacidades y planificación	1.0	Familias y pueblos indígenas son capacitados en identificación de sus necesidades y en planificación de sus inversiones	30 000 hogares (3 300 familias indígenas) 152 100 personas	
Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales	0.5	Inversiones para la transformación productiva de las familias rurales	Yield & production btw 30% and 80% increase	
Gestión del Proyecto	0.4	Planes territoriales Planes familiares Planes de negocios	USD 9.9 millones en Planes territoriales USD 14.3 en Planes familiares USD 6.6 millones en Planes de negocio	

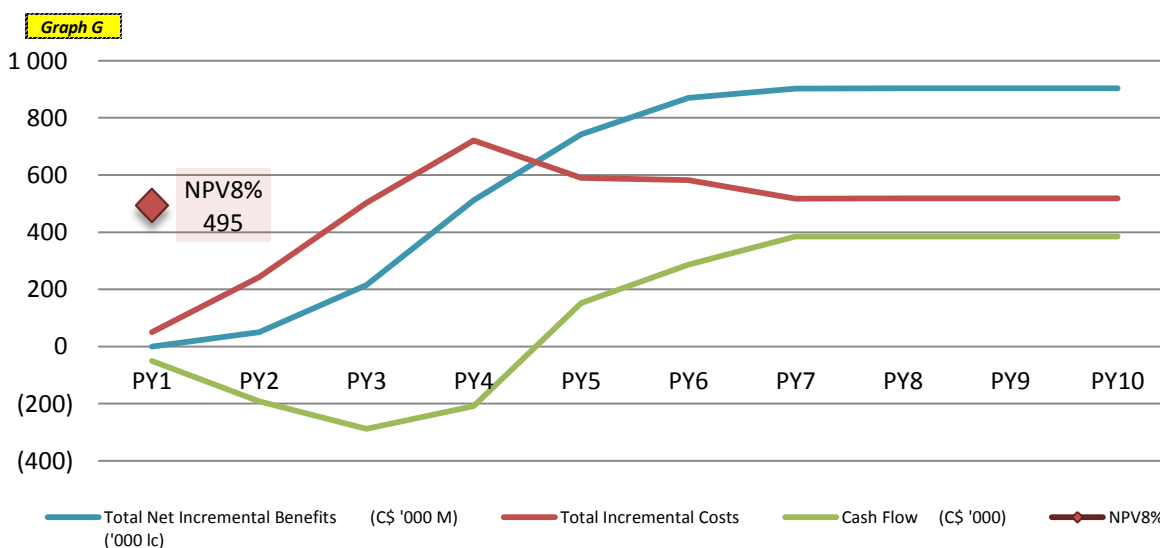
Table C		MAIN ASSUMPTIONS & SHADOW PRICES <sup>1</sup>			
FINANCIAL	Output	Price (C\$)		Input prices	Price (C\$)
		Av. Incremental Yields (%)			
	Maize	40%	400 qq	Fertilizer (qq)	650
	Beas	37%	650 qq	Pesticides (kg o lt)	150
	Sorghum	50%	300 qq	Seeds (lb)	8 a 800
	Rice	80%	600 qq	Rural wage (day)	120
	Tomatoes	67%	178 qq	Electric power (kh.h)	5.9
	Onion	33%	250 qq	Irrigation unit costs (year)	400
	Plantain	30%	120 racimo		
	Honey	new product	45 kg		
ECONOMIC	Official Exchange rate (OER)	28.1		Discount rate (opportunity cost of capital)	14%
	Shadow Exchange rate (SER)	23.8		Social Discount rate	8%
	Standard Conversion Factor	0.85		Output conversion factor	1.0
	Labour Conversion factor	1.0		Input Conversion factor	0.8

<sup>1</sup> All prices expressed in Local Currency (LC). See definition and formulas in the INSTRUCTIONS

BENEFICIARIES, ADOPTION RATES AND PHASING							Adoption rates
	PY1	PY2	PY3	PY4	PY5	Total	85%
Modelo diversificación (apícola)	-	500	1 500	500	-	2 500	
Adjusted (adoption rate)	-	425	1 275	425	-	2 125	85%
Modelo diversificación (pequeños negocios)	-	2 000	4 000	6 000	-	12 000	
Adjusted (adoption rate)	-	1 700	3 400	5 100	-	10 200	85%
Modelo hortícola	-	300	800	400	-	1 500	
Adjusted (adoption rate)	-	255	680	340	-	1 275	85%
Modelo franos básicos	-	100	250	150	-	500	
Adjusted (adoption rate)	-	85	213	128	-	425	85%
Modelo producción comercial	-	5	15	30	-	50	
Adjusted (adoption rate)	-	4	13	26	-	43	85%
Modelo generación de ingresos	-	2 500	4 500	6 450	-	13 450	
Adjusted (adoption rate)	-	2 125	3 825	5 483	-	11 433	85%
Acopio y venta de frijol	-	5	15	10	-	30	
Procesamiento de miel	-	5	10	5	-	20	
						<b>30 050</b>	

E C O N O M I C  A N A L Y S I S	NET INCREMENTAL BENEFITS (C\$ '000)				NET INCREMENTAL COSTS (C\$ '000)				Cash Flow (C\$ '000)
		Rural Production	Rural Roads	Total Net Incremental Benefits	Economic Investment Costs	Economic O&M Costs	Economic Project Costs	Total Incremen- tal Costs	
	PY1	0	0	0	0	0	50	50	
	PY2	47	3	50	65	57	121	242	
	PY3	206	10	215	158	199	146	503	
	PY4	494	18	512	170	399	152	721	
	PY5	724	18	742	8	469	113	590	
	PY6	852	18	869	0	500	83	583	
	PY7	884	18	902	0	505	12	518	
	PY8	886	18	903	0	506	12	518	
	PY9	886	18	903	0	506	12	518	
	PY10	886	18	903	0	506	12	518	
	NPV@ 8% ('000 LC)		495						
	NPV@ 8% ('000 USD)		21						
	EIRR		23%						

SENSITIVITY ANALYSIS (SA)						
	Δ%	Link with the risk matrix			IRR (%)	B/C
Base scenario					23%	1.93
Project benefits	-10%	Combination of risks affecting output prices, yields and adoption rates			19%	1.68
Project costs	-20%				15%	1.43
Project costs	10%	Increase of input prices			13%	1.29
Project costs	20%				4%	0.75
2 year lag in ben.		Risks affecting adoption rates and low implementation capacity			16%	1.66
3 years lag in ben.					14%	1.53



## A. Introducción

1. La propuesta de desarrollo sostenible para las familias del corredor seco de Nicaragua se sustenta en la transformación productiva y nutricional, y la adaptación al riesgo climático. Bajo estos criterios, el proyecto se centrará en: (a) promover las prácticas y tecnologías propuestas en el “Inventario de prácticas y tecnologías para la adaptación al cambio climático”<sup>1</sup> para todos los cultivos en seco; (b) promover la producción doméstica para consumo familiar, conocida como “patio seguro” –hortalizas y pequeños animales–; (c) promover los pequeños negocios familiares y de las organizaciones de base y así diversificar los ingresos de la población rural; (d) educar para el trabajo, especialmente a las familias sin tierra, mejorando sus capacidades y jerarquizando el empleo; (e) mejorar el uso del riego para los cultivos hortícolas, frutícolas y arroz; y (f) dotar de infraestructura y bienes públicos que mejoren la vida de las familias y el resultado de las actividades productivas<sup>2</sup>.

2. Este anexo presenta el análisis financiero y económico de la propuesta del Proyecto, para establecer su viabilidad bajo esos criterios.

3. Análisis financiero. Incluye la evaluación financiera de las inversiones de desarrollo en las familias rurales sin tierra; en las fincas familiares –de subsistencia y en transición–; y en los pequeños negocios de a/p/c<sup>3</sup> de las organizaciones de base, además de la evaluación financiera del Proyecto en su conjunto, considerando todas las inversiones y costos recurrentes.

4. Análisis económico. La evaluación económica del Proyecto utiliza variables económicas para evitar las distorsiones de los mercados, y no incluye las transferencias de recursos hacia o desde el sector público (impuestos y subsidios). También considera algunos beneficios intangibles.

## B. Análisis Financiero

### a) Metodología del análisis

5. La metodología utilizada para establecer la viabilidad financiera de los protagonistas del Proyecto -familias sin tierra, fincas familiares, y pequeños negocios de a/p/c de las organizaciones-, así como también la del Proyecto en su conjunto, es el Análisis de Costo-Beneficio. Esta metodología consiste en calcular el Flujo de Beneficios Netos Incrementales Anuales, a partir de los beneficios y los costos anuales valuados a precios de mercado. El plazo de la evaluación financiera debe ser compatible con el plazo de maduración de las principales inversiones.

6. El flujo de beneficios netos incrementales se realizó a paso anual, para un período de 10 años, que es adecuado para reflejar los resultados financieros de las inversiones en conservación de suelos/agua, en pequeños negocios, y en riego de los cultivos.

7. El Flujo de beneficios netos incrementales de las familias sin tierra, las fincas familiares y los pequeños negocios a/p/c de las organizaciones de base sirvió para calcular los indicadores de viabilidad financiera que se describen más adelante. Por su parte, el Flujo de beneficios netos incrementales del Proyecto sirvió para calcular los respectivos indicadores de viabilidad financiera.

8. La incorporación de protagonistas al Proyecto se presenta en la siguiente tabla:

---

<sup>1</sup> Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales – MARENA -, con apoyo de UNDP y la Cooperación Suiza para el Desarrollo, <https://www.dfae.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/nicaragua/es/Inventario%20de%20Tecnologias.pdf>

<sup>2</sup> Caminos rurales, pequeños sistemas de abastecimiento de agua para consumo humano, protección de cuencas y reforestación, e infraestructura para el hogar (almacenamiento de alimentos, estufas mejoradas, depósitos de agua)

<sup>3</sup> a/p/c: acopio, procesamiento y comercialización



**Tabla 1. Incorporación de Protagonistas al Proyecto**

Incorporación de Modelos rurales y Organizaciones de base	Años con Proyecto				
	1	2	3	4	5 a 10
<b>Familias rurales</b>					
Modelo generación de ingresos	-	2 500	4 500	6 450	-
Modelo diversificación (apícola)	-	500	1 500	500	-
Modelo diversificación (pequeños negocios)	-	2 000	4 000	6 000	-
Modelo hortícola	-	300	800	400	-
Modelo granos básicos	-	100	250	150	-
Modelo producción comercial	-	5	15	30	-
<u>Incorporación anual de familias rurales</u>	-	<u>5 405</u>	<u>11 065</u>	<u>13 530</u>	-
<b>Total familias rurales atendidas</b>	-	<b>5 405</b>	<b>16 470</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Organizaciones de base</b>					
Acopio y comercialización de frijol	-	5	15	10	-
Procesamiento primario de miel	-	5	10	5	-
<u>Incorporación anual de organizaciones de base</u>	-	<u>10</u>	<u>25</u>	<u>15</u>	-
<b>Total organizaciones de base atendidas</b>	-	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

#### b) Evaluación Financiera de las Fincas

Beneficios netos incrementales de las familias rurales y las organizaciones de base

9. Metodología. La metodología consistió en elaborar modelos de simulación, basados en las entrevistas con familias rurales y técnicos durante las visitas de campo, y en el estudio de caracterización<sup>4</sup> realizado antes de la misión de diseño.

10. Dicho estudio establece tres categorías de fincas, de acuerdo con el origen de los ingresos (agrícolas y no agrícolas), la superficie de la parcela, y el uso de mano de obra contratada para la producción agrícola. Estas categorías son: (i) finca familiar de subsistencia; (ii) finca familiar en transición; y (iii) finca familiar comercial.

11. Los productos de las fincas son maíz, frijol, sorgo (todos los modelos), hortalizas, arroz (modelos en transición) y plátano (modelo comercial). Sus precios son los precios del mercado, recabados en entrevistas con productores, comerciantes y técnicos del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa -MEFCCA-.

12. El modelo de familias sin tierra se basó en la información recogida durante las visitas de campo, mientras que los modelos de pequeños negocios de a/p/c de las organizaciones de base se tomaron de las pequeñas empresas apoyadas por el Proyecto de apoyo para la inserción de los pequeños productores en las cadenas de valor y acceso a mercados –PROCAVAL-.

13. Los indicadores utilizados para establecer la viabilidad financiera de las familias son: (a) el beneficio<sup>5</sup>; (b) el ingreso neto familiar<sup>6</sup>; (c) el trabajo de la familia, en la finca y fuera de la finca; (d) la tasa interna de retorno a precios de mercado -TIRf-; y (e) el valor actualizado de los beneficios netos incrementales a precios de mercado -VANf-, respecto de la situación sin proyecto. El plazo para la evaluación financiera fue 10 años y la tasa de descuento fue 14.0% anual, equivalente al costo de oportunidad del capital de la banca comercial en Nicaragua.

14. La Tabla 2 muestra el Beneficio financiero y el Ingreso neto familiar en las situaciones Sin proyecto y Con proyecto (SP y CP), comprobándose que ambos indicadores aumentan notablemente en la situación CP. Otro indicador que aumenta es el empleo la mano de obra familiar, estimándose que las actividades familiares (agrícolas y no agrícolas) demanda la ocupación permanente de entre uno y dos miembros de la familia.

<sup>4</sup> “Experiencias de diversificación económica y productiva, con estrategias de seguridad alimentaria y nutricional en un contexto de adaptación al cambio climático”, Enero-2016

<sup>5</sup> Margen bruto.

<sup>6</sup> Beneficio + valor de la mano de obra familiar.

**Tabla 2. Indicadores Socioeconómicos de los Modelos de Finca**

MODELOS DE FINCA	Beneficio Financiero (US\$ / año)			Ingreso Neto Familiar (US\$ / año)			Trabajo (jor/año)			Inversión			TIRf	VANf 14%
										Incentivo Proyecto	Aporte familiar	Total		
	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	US\$	US\$	US\$	%	US\$
Modelo generación de ingresos	1 281	1 757	475	1 281	1 927	646	240	320	80	82	13	95	173%	1 675
Modelo diversificación (apícola)	905	1 452	547	1 157	2 056	899	239	322	83	512	718	1 230	39%	1 097
Modelo diversificación (pequeños negocios)	943	1 422	479	1 195	2 176	981	239	357	118	349	122	470	71%	1 359
Modelo hortícola	353	670	317	1 671	2 120	449	309	340	31	331	687	1 018	24%	387
Modelo granos básicos	-50	809	859	975	1 811	835	240	235	-5	363	890	1 253	49%	2 151
Modelo producción comercial	5 191	6 186	995	10 032	11 136	1 104	953	959	6	726	1 794	2 520	34%	1 919

15. Por su parte, los valores de la TIRf y el VANf, confirman la viabilidad financiera de la propuesta de transformación productiva y de seguridad alimentaria y nutricional del Proyecto.

16. La inversión en los modelos, excepto la finca familiar comercial, oscila entre US\$ 95 y 1 253, entre incentivo del proyecto y aporte de la familia<sup>7</sup>.

17. Las tablas demostrativas del uso de la tierra, la producción, el empleo familiar, y el flujo de fondos se presentan en el Anexo 1 de este Apéndice. Por su parte, la tecnología de los cultivos y otras actividades productivas se presenta en el Anexo 2.

18. Por su parte, los indicadores utilizados para establecer la viabilidad financiera de los pequeños negocios de a/p/c de las organizaciones de base son: (a) el beneficio<sup>8</sup>; (b) las ventas anuales; (c) la tasa interna de retorno a precios de mercado -TIRf-; y (d) el valor actualizado de los beneficios netos incrementales a precios de mercado -VANf-, respecto de la situación sin proyecto. El plazo para la evaluación financiera fue 10 años y la tasa de descuento fue 14.0% anual, equivalente al costo de oportunidad del capital de la banca comercial en Nicaragua.

**Tabla 3. Indicadores Socioeconómicos de los Negocios de las Organizaciones de Base**

MODELOS DE AGROINDUSTRIA	Beneficio Financiero (US\$ / año)			Ventas (US\$ / año)			Trabajo (jor/año)			Inversión			TIRf	VANf 14%
										Incentivos Proyecto	Aporte organización	Total		
	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	SP	CP	Dif.	US\$			%	US\$
Acopio y comercialización de frijol	-	25 392	25 392	-	105 988	105 988	-	490	490	17 690	41 278	58 968	30%	40 131
Procesamiento primario de miel	-	17 728	17 728	-	81 993	81 993	-	480	480	8 105	18 895	27 000	32%	28 516

19. La Tabla 3 confirma la viabilidad financiera de estos negocios, con los valores positivos de TIRf y VANf. También muestra que las Ventas anuales alcanzan montos importantes, y que las organizaciones contratan personal durante cerca de quinientos días por año. Los montos de inversión de ambos modelos son relativamente modestos.

<sup>7</sup> Incluye trabajo familiar valuado en dinero

<sup>8</sup> Margen bruto.

### c) Evaluación Financiera del Proyecto

#### i) Beneficios Netos Incrementales del Proyecto

20. **Estimación de los Beneficios del Proyecto.** Los beneficios considerados fueron la producción agregada de las 30 000 familias rurales, y los 50 pequeños negocios de las organizaciones de base, que recibirán atención del Proyecto.

#### ii) Estimación de los Costos

21. **Estimación de los Costos del Proyecto.** Los costos considerados fueron las inversiones y gastos de operación de los protagonistas, y las inversiones y costos de operación del Proyecto, incluidos los costos recurrentes.

22. **Inversiones y gastos de operación de las fincas familiares.** Se calcularon los agregados de inversiones y gastos de operación de las 30 000 familias rurales y de los 50 negocios de a/p/c de las organizaciones -insumos y mano de obra-. Los precios unitarios fueron los precios del mercado.

23. **Costo de implementación del Proyecto.** Se estimó el costo del Proyecto valuado con precios de mercado, excluido el costo del Fondo FTE que corresponde a las inversiones de los protagonistas, para no duplicar costos. Los parámetros para la estimación de costos fueron:

- (a) *Tipo de cambio oficial.* 1 US\$ =28.1 C\$;
- (b) *Costos unitarios.* Se estimaron en Córdobas de Nicaragua (C\$) y en Dólares de los Estados Unidos de América (US\$), de acuerdo con el origen de los datos. El Proyecto de Apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados –PROCAVAL- suministro los costos unitarios en C\$ de vehículos y equipos, salarios, y gastos de operación. Los restantes costos unitarios se obtuvieron de otras fuentes y se estimaron en US\$;
- (c) *Contingencias de precios.* Las contingencias de precios en C\$ se estimaron en 3.0 por ciento anual para un período de seis años y seis meses<sup>9</sup>, con un total acumulado de 19.4 por ciento. Las contingencias de precios en US\$ se estimaron en 2.0 por ciento anual para el mismo período, con un total acumulado de 12.6 por ciento;
- (d) *Contingencias físicas.* Se estimaron por categoría de gasto, con los siguientes porcentajes: Capacitación 5.0 por ciento, Consultorías 5.0 por ciento, Obras del Fondo de Inversión FTE<sup>10</sup> 5.0 por ciento (solo las inversiones en bienes públicos), y Gastos de operación 5.0 por ciento;
- (e) *Impuestos.* Se consideró el Impuesto al Valor Agregado (IVA 15 por ciento).

24. **Costo recurrente del Proyecto.** Se consideró que para el logro de los resultados previstos, el Gobierno de Nicaragua y las familias participantes deberán realizar gastos de operación y mantenimiento hasta la terminación del período de evaluación del Proyecto (año 10). Estos gastos se estimaron en 15% del costo del año 6, para los años 7 a 10.

### d) Viabilidad Financiera del Proyecto

25. **Variables de cálculo.** Para el cálculo de los indicadores de viabilidad financiera se usaron: (a) un costo de oportunidad del capital igual a la tasa activa del sistema financiero formal - 14.0 %-; y (b) el tipo de cambio oficial -1 US\$=C\$ 28.1 (enero de 2016).

26. **Resultados del análisis financiero.** El Proyecto resultó financieramente viable, pues los indicadores del análisis financiero resultaron positivos (Tabla 4):

- (f) TIRf: 19.3%;
- (g) VANf: US\$ 5.78 millones;
- (h) Relación B/C: 1.27
- (i)

---

<sup>9</sup> Seis meses hasta el inicio del proyecto, más seis años de implementación -2017 a 2022-

<sup>10</sup> Inversiones Familiares, Territoriales y Empresariales

**Tabla 4. Flujo de Fondos del Análisis Financiero del Proyecto**

<b>FLUJO DE FONDOS (US\$ '000)</b>	<b>Sin Proyecto</b>	<b>Años con Proyecto</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>BENEFICIOS</b>											
Beneficios de la producción rural	41 288	41 288	43 091	49 110	60 237	69 319	74 584	75 958	76 008	76 008	76 008
<b>Total Beneficios</b>	<b>41 288</b>	<b>41 288</b>	<b>43 091</b>	<b>49 110</b>	<b>60 237</b>	<b>69 319</b>	<b>74 584</b>	<b>75 958</b>	<b>76 008</b>	<b>76 008</b>	<b>76 008</b>
<b>COSTOS</b>											
<b>Inversión</b>											
Insumos	-	-	2 009	5 000	5 194	293	-	-	-	-	-
Trabajo	-	-	327	684	884	2	-	-	-	-	-
<b>Operación</b>											
Insumos	2 648	2 648	3 242	5 289	8 455	10 488	11 390	11 601	11 637	11 637	11 637
Trabajo	6 384	6 384	7 820	10 930	15 087	15 679	15 960	15 964	15 964	15 964	15 964
<b>Total Costos</b>	<b>9 032</b>	<b>9 032</b>	<b>13 398</b>	<b>21 904</b>	<b>29 621</b>	<b>26 461</b>	<b>27 350</b>	<b>27 565</b>	<b>27 602</b>	<b>27 602</b>	<b>27 602</b>
<b>BENEFICIO NETO INCREMENTAL</b>											
Beneficio Neto	32 256	32 256	29 693	27 206	30 616	42 858	47 234	48 393	48 407	48 407	48 407
Beneficio Neto Incremental	-	-	-2 563	-5 050	-1 639	10 602	14 979	16 137	16 151	16 151	16 151
<b>COSTO DEL PROYECTO</b>											
Costo Base <sup>1</sup>	-	2 354	5 143	8 617	9 106	2 921	1 545				
Contingencias Físicas	-	44	196	229	220	163	152				
Contingencias de Precios	-	61	193	360	471	397	438				
Costos total del Proyecto	-	2 459	5 533	9 205	9 798	3 481	2 135	320	320	320	320
<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>		<b>-2 459</b>	<b>-8 095</b>	<b>-14 256</b>	<b>-11 437</b>	<b>7 121</b>	<b>12 844</b>	<b>15 817</b>	<b>15 831</b>	<b>15 831</b>	<b>15 831</b>

<sup>1</sup> Sin las inversiones incluidas arriba -COSTOS, Inversión-

**TIRf (precios de mercado) 19.3%**  
**VANf (precios de mercado) 5.78 US\$ '000,000**  
**Relación B/C 1.27**

## C. Análisis Económico

### a) Metodología del Análisis

31. La metodología utilizada para establecer la viabilidad económica del Proyecto fue el Análisis de Costo-Beneficio. La misma consiste en calcular el Flujo de beneficios netos incrementales anuales durante un período de 10 años, a partir de los beneficios y los costos anuales. Tanto los beneficios como los costos se valoraron con precios sombra o económicos.
32. El Flujo de beneficios netos incrementales sirve para calcular los indicadores de viabilidad económica: (i) Tasa interna de retorno económica, TIRe; (ii) Valor actualizado neto económico, VANE; y (iii) Relación Beneficio/Costo (B/C).
33. **Estimación de los Precios Sombra.** Los precios sombra calculados fueron: (a) Salario sombra; (a) Precio sombra de los bienes transables –productos e insumos–; (c) Tipo de cambio sombra; y (d) Tasa social de descuento.
34. **Salario sombra.** El salario mínimo oficial para el trabajador rural en Nicaragua es C\$ 174.00/día, más alimentación. Sin embargo y debido a que en el área del proyecto hay más oferta que demanda de trabajadores rurales, el salario que pagan las pequeñas fincas (en transición y comerciales) es de C\$ 120.00/día (69% del salario mínimo). Por su parte, las pequeñas industrias y las fincas comerciales más grandes pagan un salario de C\$ 150.00/día (86% del salario mínimo). Estos datos se recogieron en las visitas de campo y en entrevistas con técnicos del MEFCAA.
35. Esos valores son una clara comprobación que en el área del proyecto existe desempleo, y resultan sin duda más confiables que utilizar índices de ocupación, ya que las estadísticas oficiales más actualizadas sobre empleo<sup>1</sup> son del año 2010, no están desagregadas por zonas geográficas y no registran datos de semi-ocupación. A este respecto se indica que la Tasa bruta de ocupación (TBO)<sup>2</sup> para todas las áreas rurales de Nicaragua oscila entre 62.9% (trimestre feb-mar-abr) y 73.5% (trimestre oct-nov-dic). La TBO para los hombres oscila entre 84.6% y 90.5% para esos mismos trimestres, mientras que para las mujeres oscila entre 40.5% y 55.7%.
36. Por lo anterior, no se realizó una estimación del salario sombra basada en la ocupación, dada la imprecisión que ello implica. En su lugar se utilizaron los valores recabados en el área del proyecto: (i) C\$ 120.00 para la mano de obra familiar en la finca; (ii) C\$ 150.00 para la mano de obra contratada en fincas comerciales; y (iii) C\$ 174.00 para el empleo jerarquizado.
37. **Precio sombra de los bienes transables.** Estos bienes son: (a) los productos agrícolas primarios; y (b) los insumos de inversión y operación de las fincas. Estos bienes están exentos del Derechos arancelarios de importación (DAI), del Impuesto al valor agregado (IVA), del Impuesto selectivo al consumo (ISC), y de los Derechos de arancelarios de exportación<sup>3</sup>.
38. **Productos agrícolas.** Los precios sombra son iguales a los precios del mercado porque: (i) Están exentos de todos los impuestos internos -IVA e ISC–; y (ii) No existen precios de frontera porque no se registran importaciones importantes. En el caso del maíz blanco para consumo humano existen algunas importaciones estacionales provenientes de Centroamérica, pero los precios son similares a los del mercado nicaragüense.
39. **Insumos de inversión/operación de las fincas.** Los precios sombra son iguales a los precios del mercado porque están exentos de DAI, IVA, e ISC.
40. **Tipo de cambio sombra.** El tipo de cambio oficial en febrero de 2016 era 1.0 US\$ = C\$ 28.1. Cabe agregar que el Gobierno ejecuta un programa devaluaciones mensuales de la moneda nacional, para mantener una paridad cambiaria que guarde relación con el saldo de la balanza de pagos y con la política monetaria. En la práctica, este mecanismo de banda se ejecuta comprando dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio oficial, y vendiendo esa moneda a dicho tipo de cambio más una comisión de 1.0%.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Información de Desarrollo -INIDE-, Encuesta continua de hogares y Anuario Estadístico 2010.

<sup>2</sup> Población ocupada / Población económicamente activa total.

<sup>3</sup> Ley de Concertación Tributaria n°822, del 17-diciembre-2012.

41. El Banco Central de Nicaragua no realiza estimaciones del Tipo de cambio sombra, por lo que se calculó un factor de corrección (FC) del tipo de cambio oficial, con la metodología recomendada por el FIDA<sup>4</sup>.
42. El análisis de la balanza de pagos durante el período 2010-2014 (Tabla 5) muestra un saldo anual positivo (Ingresos menos Egresos) gracias a los ingresos por remesas familiares y por inversión extranjera directa, pues el saldo de la balanza comercial de bienes y servicios es negativo. Ello indica la conveniencia de utilizar un tipo de cambio sombra, que refleje adecuadamente el valor de la moneda nacional.

**Tabla 5. Saldo de la Balanza de Pagos de Nicaragua**

CONCEPTO	AÑO					PROMEDIO
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Balanza de Pagos (USD millones)</b>	<b>(167.4)</b>	<b>618.3</b>	<b>999.5</b>	<b>326.8</b>	<b>416.7</b>	
<u>Cuenta Corriente</u>	<u>(780.3)</u>	<u>(1 155.0)</u>	<u>(1 112.5)</u>	<u>(1 199.9)</u>	<u>(838.1)</u>	
Balance comercial de bienes	(1 925.1)	(2 426.2)	(2 447.0)	(2 510.0)	(2 401.7)	
Balance de servicios	222.6	291.1	345.5	254.0	428.3	
Renta	(238.4)	(249.5)	(320.8)	(312.9)	(307.6)	
Transferencias corrientes *	1 160.6	1 229.6	1 309.8	1 369.0	1 442.9	
<u>Cuenta de Capital y Financiera</u>	<u>612.9</u>	<u>1 773.3</u>	<u>2 112.0</u>	<u>1 526.7</u>	<u>1 254.8</u>	
Cuenta de Capital	264.3	248.3	237.8	231.0	275.8	
Cuenta financiera **	348.6	1 525.0	1 874.2	1 295.7	979.0	
<b>Balance de Ingresos y Egresos</b>						
<u>Ingresos - CI</u>	<u>1 773.5</u>	<u>3 002.9</u>	<u>3 421.8</u>	<u>2 895.7</u>	<u>2 697.7</u>	
<u>Egresos - CO</u>	<u>1 940.9</u>	<u>2 384.6</u>	<u>2 422.3</u>	<u>2 568.9</u>	<u>2 281.0</u>	
<b>Relación de Ingresos y Egresos - FC</b>	<b>0.91</b>	<b>1.26</b>	<b>1.41</b>	<b>1.13</b>	<b>1.18</b>	<b>1.18</b>

\* Incluye remesas familiares

\*\* Incluye inversión extranjera directa

CONCEPTO	AÑO					Febrero-2016
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Tipo de cambio oficial (OER)</b>	<b>21.4</b>	<b>22.4</b>	<b>23.5</b>	<b>24.7</b>	<b>25.9</b>	<b>28.1</b>
<b>Tipo de cambio sombra (SER)</b>	<b>23.4</b>	<b>17.8</b>	<b>16.6</b>	<b>21.9</b>	<b>21.9</b>	<b>23.8</b>

Fuente: Banco Central de Nicaragua

43. El promedio de la Relación de Ingresos y Egresos (cuenta corriente y cuenta de capital y financiera) durante los últimos cinco años, que es el factor de corrección adoptado (FC), resultó 1.18<sup>5</sup>. Por ello, el Tipo de Cambio Sombra (SER) debería ser inferior al Tipo de Cambio Oficial (OER), y resultaría el siguiente:

$$SER = OER / FC$$

$$SER = 28.1 / 1.18 = 23.8 \text{ C\$ / US\$}$$

44. **Tasa social de descuento.** Se adoptó una tasa de descuento de 8.00 %, basada en las posibles fuentes de financiamiento del Gobierno de Nicaragua en el mercado de capitales, cuyas tasas de referencia son:

- (a) Bonos de la República de Nicaragua. Estos bonos cotizan en US\$ pero son pagados en C\$ al tipo de cambio oficial:
- (i) Plazo 10 años, en US\$: 8.00% (febrero-2013);
  - (ii) Plazo 7 años, en US\$: 6.40% (febrero-2013);
- (b) Tasa de descuento de las hipotecas en los Estados Unidos de América:
- (i) Plazo 30 años, 4.31% (febrero de 2013);
  - (ii) Plazo 15 años, 3.56% (febrero de 2013);
- (c) Wall Street Journal Prime Rate. 3.25% (febrero de 2013).

<sup>4</sup> Guía para el análisis financiero y económico, octubre-2012.

<sup>5</sup> Ingresos mayores que egresos

## **b) Flujo de Beneficios Netos Incrementales del Proyecto**

45. El flujo de beneficios netos incrementales se realizó a paso anual, a partir de los beneficios y los costos económicos anuales para el plazo de 10 años de la evaluación económica.

### **i) Estimación de los Beneficios**

46. Los beneficios considerados fueron la producción rural y las externalidades del Proyecto, que incluyeron los beneficios de los caminos rurales.
47. **Beneficios de la producción rural.** Se calculó la producción agregada de maíz, frijol, sorgo, hortalizas, arroz, plátano, productos de los pequeños negocios –artesánías, medicinas naturales y otros-, y los salarios por trabajo asalariado jerarquizado fuera de la finca de las 30 000 familias rurales que recibirán atención del Proyecto, así como también la producción agregada de los negocios a/p/c de las organizaciones de base. Los precios de estos productos se calcularon como se describe en el para. 3734 de este anexo.
48. **Caminos rurales.** Los caminos generan beneficios intangibles consistentes en reducción de costos de transporte de la producción rural, y de traslado de las personas. Los valores estimados de beneficios anual fueron: (i) US\$ 25.0 por familia para las 30 000 familias que recibirán atención directa del Proyecto. Estos beneficios ingresaron al flujo de fondos de acuerdo con el cronograma de incorporación de familias rurales (Tabla 6).

### **ii) Estimación de los Costos**

49. Los costos considerados fueron las inversiones y gastos de operación de las fincas familiares y los pequeños negocios de las organizaciones de base, además de las inversiones y costos de operación del Proyecto, y los costos recurrentes del Proyecto.
50. **Inversiones y gastos de operación de las fincas familiares y los pequeños negocios de las organizaciones.** Se calcularon los agregados de inversiones y gastos de operación de las 30 000 familias rurales protagonistas y las 50 organizaciones de base -insumos y mano de obra-. Los precios unitarios se calcularon como se describe en los para. 32 a 35 de este anexo.
51. **Costo del Proyecto.** Se estimó el costo del Proyecto valuado con precios sombra. Los parámetros para la estimación de los costos unitarios fueron:
- (a) *Tipo de cambio sombra.* 1 US\$ = C\$ 23.8;
  - (b) *Costos unitarios.* Se estimaron en Córdobas de Nicaragua (C\$) y en Dólares de los Estados Unidos de América (US\$), de acuerdo con el origen de los datos. El Proyecto de Apoyo para la Inserción de Pequeños Productores en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados –PROCAVAL- suministro los costos unitarios en C\$ de vehículos y equipos, salarios, y gastos de operación. Los restantes costos unitarios se obtuvieron de otras fuentes y se estimaron en US\$;
  - (c) *Contingencias de precios.* El análisis económico no tiene en cuenta las contingencias de precios;
  - (d) *Contingencias físicas.* Se estimaron por categoría de gasto, con los siguientes porcentajes: Capacitación 5.0 por ciento, Consultorías 5.0 por ciento, Obras del fondo FTE 5.0 por ciento, y Gastos de operación 5.0 por ciento.;
  - (e) *Impuestos.* Se consideró el Impuesto al Valor Agregado (IVA 15 por ciento).
52. **Costo recurrente del Proyecto.** Se consideró que para el logro de los resultados previstos, el Gobierno de Nicaragua y las familias participantes deberán realizar gastos de operación y mantenimiento hasta la terminación del período de evaluación del Proyecto (año 10). Estos gastos se estimaron en 15% del costo del año 6, para los años 7 a 10.

## **c) Viabilidad Económica del Proyecto**

53. Variables de cálculo. Para el cálculo de los indicadores de viabilidad económica se usaron:  
(a) Costo de oportunidad del capital igual a la tasa social de descuento -8.0%-; y (b) Tipo de cambio 1 US\$ = C\$ 23.8
54. Resultados del análisis económico. El Proyecto resultó económicamente viable, pues los indicadores del análisis económico fueron positivos (Tabla 7Tabla 7):
- (a) TIRe: 22.7%;
  - (b) VANE: US\$ 20.8 millones;
  - (c) Relación B/C: 1.93
55. Estos indicadores también suministran al Gobierno de Nicaragua los valores de referencia necesarios para comparar la inversión en el Proyecto con otras inversiones. Cabe agregar que esta evaluación económica no consideró beneficios intangible de compleja medición como algunos beneficios ambientales, sociales o la equidad de género.



**Tabla 6. Beneficios de los Caminos Rurales**

CONCEPTO			AÑOS CON PROYECTO									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DE BENEFICIOS DE LOS CAMINOS RURALES</b>												
<b>Caminos Rurales Rehabilitados</b>												
. cantidad anual	km		0	45	45	45	45	45				
. cantidad acumulada	225 km		0	45	90	135	180	225				
. familias protagonistas del Proyecto	30 000	n°	0	5 405	16 470	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
. beneficios de familias protagonistas	25 USD/año		0	135 125	411 750	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
<u>Beneficios de los Caminos Rurales</u>	<u>USD</u>		<u>0</u>	<u>135 125</u>	<u>411 750</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>	<u>750 000</u>
<u>Costo de los caminos rurales</u>	15 000	<u>USD</u>	<u>0</u>	<u>675 000</u>	<u>675 000</u>	<u>675 000</u>	<u>675 000</u>	<u>675 000</u>	<u>202 500</u>	<u>202 500</u>	<u>202 500</u>	<u>202 500</u>
<b>Beneficio Neto de los Caminos Rurales</b>	<b>USD</b>		<b>0</b>	<b>-539 875</b>	<b>-263 250</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>547 500</b>	<b>547 500</b>	<b>547 500</b>	<b>547 500</b>
TIRf = 21.6%												
VANf = 624 345 USD												

**Tabla 7. Flujo de Fondos del Análisis Económico del Proyecto**

<b>FLUJO DE FONDOS (US\$ '000)</b>	<b>Sin</b>	<b>Años con Proyecto</b>									
	<b>Proyecto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>BENEFICIOS</b>											
Producción rural	43 229	43 229	45 213	51 864	63 986	73 662	79 007	80 385	80 436	80 436	80 436
Caminos rurales	-	-	135	412	750	750	750	750	750	750	750
<b>Total Beneficios</b>	<b>43 229</b>	<b>43 229</b>	<b>45 348</b>	<b>52 276</b>	<b>64 736</b>	<b>74 412</b>	<b>79 757</b>	<b>81 135</b>	<b>81 186</b>	<b>81 186</b>	<b>81 186</b>
<b>COSTOS</b>											
<b>Inversión</b>											
Insumos	-	-	2 342	5 829	6 087	346	-	-	-	-	-
Trabajo	-	-	386	808	1 044	2	-	-	-	-	-
<b>Operación</b>											
Insumos	3 127	3 127	3 812	6 125	9 636	11 846	12 829	13 041	13 077	13 077	13 077
Trabajo	7 538	7 538	9 233	12 905	17 813	18 512	18 844	18 849	18 849	18 849	18 849
<b>Total Costos</b>	<b>10 664</b>	<b>10 664</b>	<b>15 773</b>	<b>25 666</b>	<b>34 579</b>	<b>30 705</b>	<b>31 673</b>	<b>31 890</b>	<b>31 926</b>	<b>31 926</b>	<b>31 926</b>
<b>BENEFICIO NETO INCREMENTAL</b>											
Beneficio Neto	32 564	32 564	29 575	26 609	30 157	43 707	48 084	49 246	49 260	49 260	49 260
Beneficio Neto Incremental	-	-	-2 990	-5 955	-2 407	11 142	15 520	16 681	16 695	16 695	16 695
<b>COSTO DEL PROYECTO</b>											
Costo Base <sup>1</sup>	-	2 071	4 906	5 932	6 179	4 604	3 340				
Contingencias Físicas	-	37	167	195	187	139	129				
Contingencias de Precios	-	-	-	-	-	-	-				
<b>Costos total del Proyecto</b>	<b>-</b>	<b>2 109</b>	<b>5 073</b>	<b>6 126</b>	<b>6 367</b>	<b>4 743</b>	<b>3 469</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>-2 109</b>	<b>-8 062</b>	<b>-12 081</b>	<b>-8 774</b>	<b>6 399</b>	<b>12 051</b>	<b>16 161</b>	<b>16 175</b>	<b>16 175</b>	<b>16 175</b>	<b>16 175</b>

<sup>1</sup> Sin las inversiones incluidas arriba -COSTOS, Inversión-

**TIRe (precios económicos) 22.7%**  
**VANe (precios económicos) 20.80 US\$ '000,000**  
**Relación B/C 1.93**

#### d) Riesgos del Proyecto

56. Las pruebas de sensibilidad muestran que los indicadores de viabilidad económica son poco sensibles a la reducción de los beneficios. Ello indica que moderadas reducciones de precios de los productos y/o un descenso de la tasa de adopción, no afectarán sensiblemente los resultados económicos del Proyecto. El Valor de Cambio<sup>1</sup> para la reducción de los beneficios resultó 37.0%; o sea que una reducción de los beneficios en ese porcentaje provocaría que el VANE se hiciera cero.
57. En cambio, los indicadores de viabilidad económica son más sensibles al aumento de los costos. El Valor de Cambio del aumento de los costos es 15.1%
58. Por su parte, los indicadores de viabilidad son muy sensibles al efecto combinado de una drástica reducción de beneficios -20%- y un aumento de costos-10%-.
59. Finalmente, el atraso en la obtención de los beneficios (2 y 3 años) no alteraría en forma sensible la viabilidad económica del Proyecto. Ello indica que los atrasos en la implementación no pondrían en riesgo el logro de los resultados previstos. Ello se debe a que se previó una incorporación paulatina y realista de los protagonistas.

INDICADOR	TIRe	VANE millones US\$	Relation B / C	SV <sup>1</sup>
Reducción de beneficios				
. 10%	19.1%	15.17	1.68	37.0%
. 20%	15.3%	9.55	1.43	
Aumento de costos				
. 10%	12.5%	7.05	1.29	15.1%
. 15%	8.1%	0.18	1.01	
Reducción de beneficios 20% +	6.5%	-2.15	0.91	
Aumento de costos 10%				
Atraso de los beneficios				
. 2 años	16.1%	14.64	1.66	
. 3 años	14.0%	11.90	1.53	

<sup>1</sup> Valor de cambio de la variable que reduce el VANE a cero

**ANEXO 1: MODELOS DE FAMILIAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE COOPERATIVAS Y GRUPOS DEL  
 CORREDOR SECO DE NICARAGUA**

**Evolución del beneficio financiero, del ingreso neto familiar, de las ventas**

**Tabla 8. Modelos generación de ingresos**

ITEM		Sin	Años Con Proyecto			
		Proyecto	1	2	3	4 a 10
<b>INVERSIONES EN LA VIVIENDA</b>						
cria gallinas ponedoras	gallinas	-	4	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN DE PATIO</b>						
huevos	unid	-	500	1 000	1 000	1 000
carne de gallina	lb	-	-	-	3.0	3.0
<b>TRABAJO</b>						
mano de obra familiar, inversión	jor	-	3	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor	-	40	40	40	40
trabajo asalariado	jor	240	240	120	40	40
trabajo asalariado jerarquizado	jor	-	-	120	240	240
Total trabajo	jor	240	283	280	320	320
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Ingresos</b>						
<u>Producción</u>						
huevos	C\$	-	3 250	6 500	6 500	6 500
carne de gallina	C\$	-	-	-	300	300
trabajo asalariado	C\$	36 000	36 000	18 000	6 000	6 000
trabajo asalariado jerarquizado	C\$	-	-	20 880	41 760	41 760
Subtotal Ingresos	C\$	36 000	39 250	45 380	54 560	54 560
<b>Egresos</b>						
<u>Inversión</u>						
Insumos						
Incentivos del proyecto						
insumos inversion ponedoras, incentivo proyecto	C\$	-	2 300	-	-	-
Subtotal incentivos del proyecto	C\$	-	2 300	-	-	-
Aportes de la familia						
insumos inversion apicultura	C\$	-	-	-	-	-
Subtotal aportes de la familia	C\$	-	-	-	-	-
Subtotal insumos	C\$	-	2 300	-	-	-
Trabajo						
inversiones agricolas c/mano de obra familiar	C\$	-	360	-	-	-
Subtotal Trabajo	C\$	-	360	-	-	-
Subtotal Inversión	C\$	-	2 660	-	-	-
<u>Gastos de Operación</u>						
Insumos						
insumos agrícolas	C\$	-	160	402	402	402
Subtotal Insumos	C\$	-	160	402	402	402
Trabajo						
mano de obra familiar	C\$	-	4 800	4 800	4 800	4 800
Subtotal Trabajo	C\$	-	4 800	4 800	4 800	4 800
Subtotal Operación	C\$	-	4 960	5 202	5 202	5 202
Subtotal Egresos	C\$	-	7 620	5 202	5 202	5 202
<b>Beneficio Financiero</b>						
	C\$	36 000	31 630	40 178	49 358	49 358
	US\$	1 281	1 126	1 430	1 757	1 757
<b>Ingreso Neto del Productor</b>						
	C\$	36 000	36 790	44 978	54 158	54 158
	US\$	1 281	1 309	1 601	1 927	1 927

TIRf = 173%  
 VANf = 47 062 C\$ 1 675 US\$

**Tabla 9. Modelo diversificación (apícola)**

ITEM		Sin	Años Con Proyecto			
		Proyecto	1	2	3	4 a 10
<b>USO DE LA TIERRA</b>						
Superficie de la finca	ha	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Terreno para cultivos</b>	ha	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
<b>Tecnología actual</b>						
Maiz en seco	ha	1.00	0.50	-	-	-
Frijol en seco, relevo	ha	0.50	-	-	-	-
Sorgo en seco	ha	0.50	-	-	-	-
<b>Subtotal tecnología actual</b>		<b>2.00</b>	<b>0.50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nueva tecnología</b>						
Maiz en seco	ha	-	0.50	1.00	1.00	1.00
Frijol en seco, relevo	ha	-	0.50	0.50	0.50	0.50
Ajonjolí en seco	ha	-	0.50	0.50	0.50	0.50
<b>Subtotal nueva tecnología</b>	ha	<b>-</b>	<b>1.50</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Total Cultivos</b>	ha	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Intensidad de cultivo</b>	%	200%	200%	200%	200%	200%
<b>INVERSIONES EN LA FINCA</b>						
conservación de suelos/agua	ha	-	0.5	-	-	-
apicultura	colmenas	-	4	6	-	-
cria gallinas ponedoras	gallinas	-	4	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>						
maíz	qq	10.0	11.5	14.0	14.0	14.0
frijol	qq	4.0	5.0	5.5	5.5	5.5
sorgo	qq	7.5	10.0	11.5	11.5	11.5
miel sin procesar	kg	-	100	350	500	500
huevos	unid	-	500	1 000	1 000	1 000
carne de gallina	lb	-	-	-	3.0	3.0
<b>TRABAJO</b>						
mano de obra familiar, inversión	jor	-	13	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor	59	134	139	142	142
trabajo asalariado fuera de la finca	jor	180	180	180	180	180
<b>Total trabajo</b>	<b>jor</b>	<b>239</b>	<b>327</b>	<b>319</b>	<b>322</b>	<b>322</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Ingresos</b>						
<b>Producción</b>						
maíz	C\$	3 500	4 025	4 900	4 900	4 900
frijol	C\$	2 400	3 000	3 300	3 300	3 300
sorgo	C\$	1 875	2 500	2 875	2 875	2 875
miel sin procesar	C\$	-	4 000	14 000	20 000	20 000
huevos	C\$	-	3 250	6 500	6 500	6 500
carne de gallina	C\$	-	-	-	300	300
trabajo asalariado fuera de la finca	C\$	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>34 775</b>	<b>43 775</b>	<b>58 575</b>	<b>64 875</b>	<b>64 875</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Inversión</b>						
<b>Insumos</b>						
<b>Incentivos del proyecto</b>						
insumos inversion conservacion suelos/agua, incentivo proyecto	C\$	-	600	-	-	-
insumos inversion apicultura, incentivo proyecto	C\$	-	9 200	-	-	-
insumos inversion ponedoras, incentivo proyecto	C\$	-	4 600	-	-	-
<b>Subtotal incentivos del proyecto</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>14 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aportes de la familia</b>						
insumos inversion apicultura	C\$	-	2 328	16 400	-	-
<b>Subtotal aportes de la familia</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>2 328</b>	<b>16 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>16 728</b>	<b>16 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Trabajo</b>						
trabajos conservacion suelos/agua c/mano de obra familiar	C\$	-	600	-	-	-
inversion seguridad alimentaria c/mano de obra familiar	C\$	-	840	-	-	-
<b>Subtotal Trabajo</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>1 440</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>18 168</b>	<b>16 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Gastos de Operación</b>						
<b>Insumos</b>						
insumos agrícolas	C\$	2 268	5 505	7 035	7 095	7 095
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>2 268</b>	<b>5 505</b>	<b>7 035</b>	<b>7 095</b>	<b>7 095</b>
<b>Trabajo</b>						
mano de obra familiar	C\$	7 080	16 020	16 620	16 980	16 980
<b>Subtotal Trabajo</b>	<b>C\$</b>	<b>7 080</b>	<b>16 020</b>	<b>16 620</b>	<b>16 980</b>	<b>16 980</b>
<b>Subtotal Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>9 348</b>	<b>21 525</b>	<b>23 655</b>	<b>24 075</b>	<b>24 075</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>C\$</b>	<b>9 348</b>	<b>39 693</b>	<b>40 055</b>	<b>24 075</b>	<b>24 075</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>25 427</b>	<b>4 082</b>	<b>18 521</b>	<b>40 801</b>	<b>40 801</b>
	<b>US\$</b>	<b>905</b>	<b>145</b>	<b>659</b>	<b>1 452</b>	<b>1 452</b>
<b>Ingreso Neto del Productor</b>	<b>C\$</b>	<b>32 507</b>	<b>21 542</b>	<b>35 141</b>	<b>57 781</b>	<b>57 781</b>
	<b>US\$</b>	<b>1 157</b>	<b>767</b>	<b>1 251</b>	<b>2 056</b>	<b>2 056</b>

TIRf = 39%  
 VANf = 30 837 C\$ 1 097 US\$

Tabla 10. Modelo diversificación (pequeños negocios)

ITEM		Sin	Años Con Proyecto			
		Proyecto	1	2	3	4 a 10
<b>USO DE LA TIERRA</b>						
Superficie de la finca	ha	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Terreno para cultivos</b>	ha	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
<b>Tecnología actual</b>						
Maiz en seco	ha	1.00	0.50	-	-	-
Frijol en seco, relevo	ha	0.50	-	-	-	-
Sorgo en seco	ha	0.50	-	-	-	-
<b>Subtotal tecnología actual</b>		<b>2.00</b>	<b>0.50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nueva tecnología</b>						
Maiz en seco	ha	-	0.50	1.00	1.00	1.00
Frijol en seco, relevo	ha	-	0.50	0.50	0.50	0.50
Ajonjolí en seco	ha	-	0.50	0.50	0.50	0.50
<b>Subtotal nueva tecnología</b>		<b>-</b>	<b>1.50</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Total Cultivos</b>		<b>ha</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Intensidad de cultivo</b>	%		200%	200%	200%	200%
<b>INVERSIONES EN LA FINCA</b>						
conservación de suelos/agua	ha	-	0.5	-	-	-
cría gallinas ponedoras	gallinas	-	4	-	-	-
pequeño negocio	negocio	-	1	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>						
maíz	qq	10.0	11.5	14.0	14.0	14.0
frijol	qq	4.0	5.0	5.5	5.5	5.5
sorgo	qq	7.5	10.0	11.5	11.5	11.5
huevos	unid	-	500	1 000	1 000	1 000
carne de gallina	lb	-	-	-	3.0	3.0
ventas pequeños negocio	C\$	-	10 000	15 000	25 000	25 000
<b>TRABAJO</b>						
mano de obra familiar, inversión	jor	-	28	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor	59	94	97	97	97
mano de obra familiar, pequeño negocio	jor	-	60	70	80	80
trabajo asalariado fuera de la finca	jor	180	180	180	180	180
<b>Total trabajo</b>		<b>jor</b>	<b>239</b>	<b>362</b>	<b>347</b>	<b>357</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Ingresos</b>						
<b>Producción</b>						
maíz	C\$	4 000	4 600	5 600	5 600	5 600
frijol	C\$	2 600	3 250	3 575	3 575	3 575
sorgo	C\$	2 250	3 000	3 450	3 450	3 450
huevos	C\$	-	3 250	6 500	6 500	6 500
carne de gallina	C\$	-	-	-	300	300
ventas pequeño negocio	C\$	-	10 000	15 000	20 000	25 000
trabajo asalariado fuera de la finca	C\$	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>C\$</b>	<b>35 850</b>	<b>51 100</b>	<b>61 125</b>	<b>66 425</b>
<b>Egresos</b>						
<b>Inversión</b>						
<b>Insumos</b>						
<b>Incentivos del proyecto</b>						
insumos inversion conservacion suelos/agua, incentivo proyecto	C\$	-	1 200	-	-	-
insumos inversion ponedoras, incentivo proyecto	C\$	-	4 600	-	-	-
insumos de inversion pequeño negocio, incentivo proyecto	C\$	-	4 000	-	-	-
<b>Subtotal incentivos del proyecto</b>		<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>9 800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aportes de las familias</b>						
insumos de inversion pequeño negocio	C\$	-	-	-	-	-
<b>Subtotal aportes de la familia</b>		<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Insumos</b>		<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>9 800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Trabajo</b>						
trabajos conservacion suelos/agua c/mano de obra familiar	C\$	-	660	-	-	-
inversion seguridad alimentaria c/mano de obra familiar	C\$	-	360	-	-	-
inversion pequeño negocio c/mano de obra familiar	C\$	-	2 400	-	-	-
<b>Subtotal Trabajo</b>		<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>3 420</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Inversión</b>		<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>13 220</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Gastos de Operación</b>						
<b>Insumos</b>						
insumos operacion agricola	C\$	2 268	3 965	4 275	4 275	4 275
insumos operacion pequeño negocio	C\$	-	2 000	4 000	6 000	6 000
<b>Subtotal Insumos</b>		<b>C\$</b>	<b>2 268</b>	<b>5 965</b>	<b>8 275</b>	<b>10 275</b>
<b>Trabajo</b>						
mano de obra familiar operación agrícola	C\$	7 080	10 860	11 220	11 220	11 220
mantenimiento de conservación de suelos	C\$	-	360	360	360	360
mano de obra familiar operación pequeño negocio	C\$	-	7 200	8 400	9 600	9 600
<b>Subtotal Trabajo</b>		<b>C\$</b>	<b>7 080</b>	<b>18 420</b>	<b>19 980</b>	<b>21 180</b>
<b>Subtotal Operación</b>		<b>C\$</b>	<b>9 348</b>	<b>24 385</b>	<b>28 255</b>	<b>31 455</b>
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>C\$</b>	<b>9 348</b>	<b>37 605</b>	<b>28 255</b>	<b>31 455</b>
<b>Beneficio Financiero</b>		<b>C\$</b>	<b>26 502</b>	<b>13 495</b>	<b>32 871</b>	<b>34 971</b>
	<b>US\$</b>	<b>943</b>	<b>480</b>	<b>1 170</b>	<b>1 245</b>	<b>1 422</b>
<b>Ingreso Neto del Productor</b>		<b>C\$</b>	<b>33 582</b>	<b>35 335</b>	<b>52 851</b>	<b>56 151</b>
	<b>US\$</b>	<b>1 195</b>	<b>1 257</b>	<b>1 881</b>	<b>1 998</b>	<b>2 176</b>

TIRf = 71%

VANf = 38 191 C\$

1 359 US\$

**Tabla 11. Modelo hortícola**

ITEM		Sin	Años Con Proyecto				
		Proyecto	1	2	3	4	5 a 10
<b>USO DE LA TIERRA</b>							
Superficie de la finca	ha	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>Terreno para cultivos</b>	ha	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>
<b>Tecnología actual</b>							
Maiz en seco	ha	3.00	1.50	-	-	-	-
Frijol en seco, relevo	ha	1.50	0.50	-	-	-	-
Sorgo en seco	ha	1.50	1.00	-	-	-	-
Tomate c/riego	ha	0.50	-	-	-	-	-
Cebolla c/riego	ha	0.25	-	-	-	-	-
<b>Subtotal tecnología actual</b>		<b>6.75</b>	<b>3.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nueva tecnología</b>							
Maiz en seco	ha	-	1.50	3.00	3.00	3.00	3.00
Frijol en seco, relevo	ha	-	1.00	1.50	1.50	1.50	1.50
Sorgo en seco	ha	-	0.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Tomate c/riego	ha	-	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Cebolla c/riego	ha	-	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
<b>Subtotal nueva tecnología</b>	ha	<b>-</b>	<b>3.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>
<b>Total Cultivos</b>	ha	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>	<b>6.75</b>
<b>Intensidad de cultivo</b>	%	<b>169%</b>	<b>169%</b>	<b>169%</b>	<b>169%</b>	<b>169%</b>	<b>169%</b>
<b>INVERSIONES EN LA FINCA</b>							
conservación de suelos/agua	ha	-	1.50	-	-	-	-
equipo de riego hortalizas (goteo)	ha	-	0.50	-	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>							
maiz	qq	30.0	34.5	42.0	42.0	42.0	42.0
frijol	qq	12.0	14.0	16.5	16.5	16.5	16.5
sorgo	qq	22.5	25.0	34.5	34.5	34.5	34.5
tomate primera, mercado interno	qq	60.0	80.0	100.0	100.0	100.0	100.0
tomate segunda, mercado interno	qq	90.0	120.0	150.0	150.0	150.0	150.0
cebolla	qq	75.0	87.5	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>TRABAJO</b>							
mano de obra familiar, inversión	jor	-	15	-	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor	309	325	340	340	340	340
<b>Total trabajo</b>	<b>jor</b>	<b>309</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>340</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
<b>Ingresos</b>							
<b>Producción</b>							
maiz	C\$	10 500	12 075	14 700	14 700	14 700	14 700
frijol	C\$	7 200	8 400	9 900	9 900	9 900	9 900
sorgo	C\$	5 625	6 250	8 625	8 625	8 625	8 625
tomate primera, mercado interno	C\$	13 200	17 600	22 000	22 000	22 000	22 000
tomate segunda, mercado interno	C\$	11 700	15 600	19 500	19 500	19 500	19 500
cebolla	C\$	15 000	17 500	20 000	20 000	20 000	20 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>63 225</b>	<b>77 425</b>	<b>94 725</b>	<b>94 725</b>	<b>94 725</b>	<b>94 725</b>
<b>Egresos</b>							
<b>Inversión</b>							
<b>Insumos</b>							
Incentivos del proyecto							
insumos conservacion suelos/agua	C\$	-	1 800	-	-	-	-
equipo de riego hortalizas	C\$	-	7 500	-	-	-	-
<b>Subtotal incentivos del proyecto</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>9 300</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Aportes de la familia							
equipo de riego hortalizas	C\$	-	17 500	-	-	-	-
<b>Subtotal aportes de la familia</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>17 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>26 800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Trabajo</b>							
conservacion suelos/agua con mano de obra familiar	C\$	-	1 800	-	-	-	-
<b>Subtotal trabajo</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>1 800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>28 600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Operación</b>							
<b>Insumos</b>							
insumos agrícolas	C\$	16 282	31 538	35 157	35 157	35 157	35 157
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>16 282</b>	<b>31 538</b>	<b>35 157</b>	<b>35 157</b>	<b>35 157</b>	<b>35 157</b>
<b>Trabajo</b>							
mano de obra familiar	C\$	37 020	39 000	40 740	40 740	40 740	40 740
<b>Subtotal Trabajo</b>	<b>C\$</b>	<b>37 020</b>	<b>39 000</b>	<b>40 740</b>	<b>40 740</b>	<b>40 740</b>	<b>40 740</b>
<b>Subtotal Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>53 302</b>	<b>70 538</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>C\$</b>	<b>53 302</b>	<b>99 138</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>	<b>75 897</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>9 924</b>	<b>-21 713</b>	<b>18 828</b>	<b>18 828</b>	<b>18 828</b>	<b>18 828</b>
	<b>US\$</b>	<b>353</b>	<b>-773</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>	<b>670</b>
<b>Ingreso Neto del Productor</b>	<b>C\$</b>	<b>46 944</b>	<b>19 088</b>	<b>59 568</b>	<b>59 568</b>	<b>59 568</b>	<b>59 568</b>
	<b>US\$</b>	<b>1 671</b>	<b>679</b>	<b>2 120</b>	<b>2 120</b>	<b>2 120</b>	<b>2 120</b>

TIRf = 24%  
 VANf = 10 884 C\$ 387 US\$

**Tabla 12. Modelo granos básicos**

ITEM		Sin	Años Con Proyecto				
		Proyecto	1	2	3	4	5 a 10
<b>USO DE LA TIERRA</b>							
Superficie de la finca	ha	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>Terreno para cultivos</b>	ha	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>	<b>4.00</b>
<b>Tecnología actual</b>							
Maiz en secano	ha	3.00	1.50	-	-	-	-
Frijol en secano, relevo	ha	1.50	0.50	-	-	-	-
Sorgo en secano	ha	1.50	1.00	-	-	-	-
Arroz c/riego	ha	1.00	-	-	-	-	-
<b>Subtotal tecnología actual</b>		<b>7.00</b>	<b>3.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nueva tecnología</b>							
Maiz en secano	ha	-	1.50	3.00	3.00	3.00	3.00
Frijol en secano, relevo	ha	-	1.00	1.50	1.50	1.50	1.50
Sorgo en secano	ha	-	0.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Arroz c/riego	ha	-	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Subtotal nueva tecnología</b>	ha	<b>-</b>	<b>4.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>
<b>Total Cultivos</b>	ha	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>
<b>Intensidad de cultivo</b>	%	<b>175%</b>	<b>175%</b>	<b>175%</b>	<b>175%</b>	<b>175%</b>	<b>175%</b>
<b>INVERSIONES EN LA FINCA</b>							
conservación de suelos/agua	ha	-	1.50	-	-	-	-
riego arroz (nivelación terreno)	ha	-	1.00	-	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>							
maiz	qq	30.0	34.5	42.0	42.0	42.0	42.0
frijol	qq	12.0	14.0	16.5	16.5	16.5	16.5
sorgo	qq	22.5	25.0	34.5	34.5	34.5	34.5
arroz	qq	50.0	35.0	65.0	90.0	90.0	90.0
<b>TRABAJO</b>							
mano de obra familiar, inversión	jor	-	45	-	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor	240	229	230	235	235	235
<b>Total trabajo</b>	jor	<b>240</b>	<b>274</b>	<b>230</b>	<b>235</b>	<b>235</b>	<b>235</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
<b>Ingresos</b>							
<b>Producción</b>							
maiz	C\$	10 500	12 075	14 700	14 700	14 700	14 700
frijol	C\$	7 200	8 400	9 900	9 900	9 900	9 900
sorgo	C\$	5 625	6 250	8 625	8 625	8 625	8 625
arroz	C\$	27 500	19 250	35 750	49 500	49 500	49 500
<b>Subtotal Ingresos</b>	C\$	<b>50 825</b>	<b>45 975</b>	<b>68 975</b>	<b>82 725</b>	<b>82 725</b>	<b>82 725</b>
<b>Egresos</b>							
<b>Inversión</b>							
<b>Insumos</b>							
Incentivos del proyecto							
insumos inversion conservacion suelos/agua	C\$	-	1 800	-	-	-	-
nivelacion del terreno	C\$	-	8 400	-	-	-	-
<b>Subtotal incentivos del proyecto</b>	C\$	<b>-</b>	<b>10 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Aportes de la familia							
nivelacion del terreno	C\$	-	19 600	-	-	-	-
<b>Subtotal aportes de la familia</b>	C\$	<b>-</b>	<b>19 600</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Insumos</b>	C\$	<b>-</b>	<b>29 800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Trabajo</b>							
trabajos conservacion suelos/agua c/mano de obra familiar	C\$	-	1 800	-	-	-	-
reparacion canales de riego c/mano de obra familiar	C\$	-	3 600	-	-	-	-
<b>Subtotal Trabajo</b>	C\$	<b>-</b>	<b>5 400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Inversión</b>	C\$	<b>-</b>	<b>35 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Operación</b>							
<b>Insumos</b>							
insumos agrícolas	C\$	23 419	25 061	30 218	31 843	31 843	31 843
<b>Subtotal Insumos</b>	C\$	<b>23 419</b>	<b>25 061</b>	<b>30 218</b>	<b>31 843</b>	<b>31 843</b>	<b>31 843</b>
<b>Trabajo</b>							
mano de obra familiar	C\$	28 800	27 480	27 540	28 140	28 140	28 140
<b>Subtotal Trabajo</b>	C\$	<b>28 800</b>	<b>27 480</b>	<b>27 540</b>	<b>28 140</b>	<b>28 140</b>	<b>28 140</b>
<b>Subtotal Operación</b>	C\$	<b>52 219</b>	<b>52 541</b>	<b>57 758</b>	<b>59 983</b>	<b>59 983</b>	<b>59 983</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	C\$	<b>52 219</b>	<b>87 741</b>	<b>57 758</b>	<b>59 983</b>	<b>59 983</b>	<b>59 983</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	C\$	<b>-1 394</b>	<b>-41 766</b>	<b>11 218</b>	<b>22 743</b>	<b>22 743</b>	<b>22 743</b>
	US\$	<b>-50</b>	<b>-1 486</b>	<b>399</b>	<b>809</b>	<b>809</b>	<b>809</b>
<b>Ingreso Neto del Productor</b>	C\$	<b>27 406</b>	<b>-8 886</b>	<b>38 758</b>	<b>50 883</b>	<b>50 883</b>	<b>50 883</b>
	US\$	<b>975</b>	<b>-316</b>	<b>1 379</b>	<b>1 811</b>	<b>1 811</b>	<b>1 811</b>

TIRf = 49%  
 VANf = 60 444 C\$ 2 151 US\$



Tabla 13. Modelo producción comercial

ITEM			Sin	Años Con Proyecto				
			Proyecto	1	2	3	4	5 a 10
<b>USO DE LA TIERRA</b>								
Superficie de la finca	ha		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Terreno para cultivos</b>	ha		<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>
<b>Tecnología actual</b>								
Maiz en secano	ha		7.00	4.00	-	-	-	-
Frijol en secano, relevo	ha		2.00	1.00	-	-	-	-
Sorgo en secano	ha		5.00	3.00	1.00	-	-	-
Platano	ha		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Pastos naturales	ha		14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00
<b>Subtotal tecnología actual</b>			<b>30.00</b>	<b>23.00</b>	<b>16.00</b>	<b>15.00</b>	<b>15.00</b>	<b>15.00</b>
<b>Nueva tecnología</b>								
Maiz en secano	ha		-	3.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Frijol en secano, relevo	ha		-	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Sorgo en secano	ha		-	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00
Platano (renovación)	ha		-	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Subtotal nueva tecnología</b>	ha		<b>-</b>	<b>7.00</b>	<b>14.00</b>	<b>15.00</b>	<b>15.00</b>	<b>15.00</b>
<b>Total Cultivos</b>	ha		<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>
<b>Intensidad de cultivo</b>	%		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>INVERSIONES EN LA FINCA</b>								
conservación de suelos/agua	ha		-	2.00	1.00	-	-	-
equipo de riego plátano (aspersión)	ha		-	1.00	-	-	-	-
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>								
maiz	qq		70.0	79.0	98.0	98.0	98.0	98.0
frijol	qq		16.0	18.0	22.0	22.0	22.0	22.0
sorgo	qq		75.0	85.0	107.0	115.0	115.0	115.0
platano primera, mercado interno	racimos		1 700	1 750	1 950	1 950	1 950	1 950
platano segunda, mercado interno	racimos		300	350	350	350	350	350
carne de novillo	kg.vivo		3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
<b>TRABAJO</b>								
mano de obra contratada, inversión	jor		-	38	10	-	-	-
mano de obra familiar, operación	jor		230	230	230	230	230	230
mano de obra contratada, operación	jor		723	723	729	729	729	729
<b>Total trabajo</b>	<b>jor</b>		<b>953</b>	<b>991</b>	<b>969</b>	<b>959</b>	<b>959</b>	<b>959</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>								
<b>Ingresos</b>								
<b>Producción</b>								
maiz	C\$		24 500	27 650	34 300	34 300	34 300	34 300
frijol	C\$		9 600	10 800	13 200	13 200	13 200	13 200
sorgo	C\$		18 750	21 250	26 750	28 750	28 750	28 750
platano primera, mercado interno	C\$		221 000	227 500	253 500	253 500	253 500	253 500
platano segunda, mercado interno	C\$		18 000	21 000	21 000	21 000	21 000	21 000
vacunos gordos	C\$		98 000	98 000	98 000	98 000	98 000	98 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>		<b>389 850</b>	<b>406 200</b>	<b>446 750</b>	<b>448 750</b>	<b>448 750</b>	<b>448 750</b>
<b>Egresos</b>								
<b>Inversión</b>								
<b>Insumos</b>								
<b>Incentivos del proyecto</b>								
insumos inversion conservacion suelos/agua, incentivo proyecto	C\$		-	2 400	1 200	-	-	-
equipo de riego platano, incentivo proyecto	C\$		-	16 800	-	-	-	-
<b>Subtotal incentivos del proyecto</b>	<b>C\$</b>		<b>-</b>	<b>19 200</b>	<b>1 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Aportes de la familia</b>								
insumos plantaciones perennes	C\$		-	4 000	-	-	-	-
equipo de riego platano	C\$		-	39 200	-	-	-	-
<b>Subtotal aportes de la familia</b>	<b>C\$</b>		<b>-</b>	<b>43 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>		<b>-</b>	<b>62 400</b>	<b>1 200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Trabajo</b>								
trabajos conservacion suelos/agua c/mano de obra contratada	C\$		-	3 000	1 500	-	-	-
mano de obra contratada inversion	C\$		-	2 700	-	-	-	-
<b>Subtotal Trabajo</b>	<b>C\$</b>		<b>-</b>	<b>5 700</b>	<b>1 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Inversión</b>	<b>C\$</b>		<b>-</b>	<b>68 100</b>	<b>2 700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Operación</b>								
<b>Insumos</b>								
insumos agrícolas	C\$		107 940	128 815	134 233	135 827	135 827	135 827
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>		<b>107 940</b>	<b>128 815</b>	<b>134 233</b>	<b>135 827</b>	<b>135 827</b>	<b>135 827</b>
<b>Trabajo</b>								
mano de obra familiar	C\$		27 600	29 040	29 760	29 760	29 760	29 760
mano de obra contratada	C\$		108 450	108 450	109 350	109 350	109 350	109 350
<b>Subtotal Trabajo</b>	<b>C\$</b>		<b>136 050</b>	<b>137 490</b>	<b>139 110</b>	<b>139 110</b>	<b>139 110</b>	<b>139 110</b>
<b>Subtotal Operación</b>	<b>C\$</b>		<b>243 990</b>	<b>266 305</b>	<b>273 343</b>	<b>274 937</b>	<b>274 937</b>	<b>274 937</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>C\$</b>		<b>243 990</b>	<b>334 405</b>	<b>276 043</b>	<b>274 937</b>	<b>274 937</b>	<b>274 937</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>		<b>145 860</b>	<b>71 795</b>	<b>170 707</b>	<b>173 813</b>	<b>173 813</b>	<b>173 813</b>
	<b>US\$</b>		<b>5 191</b>	<b>2 555</b>	<b>6 075</b>	<b>6 186</b>	<b>6 186</b>	<b>6 186</b>
<b>Ingreso Neto del Productor</b>	<b>C\$</b>		<b>281 910</b>	<b>214 985</b>	<b>311 317</b>	<b>312 923</b>	<b>312 923</b>	<b>312 923</b>
	<b>US\$</b>		<b>10 032</b>	<b>7 651</b>	<b>11 079</b>	<b>11 136</b>	<b>11 136</b>	<b>11 136</b>

TIRf = 34%

VANf = 53 927 C\$ 1 919 US\$

**Tabla 14. Acopio y comercialización de frijol**

ITEM		Años Con Proyecto				
		1	2	3	4	5 a 10
<b>PRODUCCION</b>						
frijol procesado (sacos 1 qq)	sacos	428	1 178	2 095	1 881	1 881
frijol procesado (bolsas 2 lb)	bolsas	2 400	14 750	44 900	62 700	62 700
<b>TRABAJO</b>						
<u>Operación</u>						
gerente	jor	60	60	60	60	60
contador	jor	20	25	30	30	30
operarios (salario oficial)	jor	140	260	330	400	400
Total trabajo	jor	220	345	420	490	490
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Ingresos</b>						
frijol procesado (sacos 1 qq)	C\$	363 800	1 001 300	1 780 750	1 598 850	1 598 850
frijol procesado (bolsas 2 lb)	C\$	52 800	324 500	987 800	1 379 400	1 379 400
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>416 600</b>	<b>1 325 800</b>	<b>2 768 550</b>	<b>2 978 250</b>	<b>2 978 250</b>
<b>Egresos</b>						
<u>Inversión</u>						
Insumos						
Incentivos del proyecto						
construcciones y equipos	C\$	465 000	-	-	-	-
equipos	C\$	32 100	-	-	-	-
Subtotal incentivos del proyecto	C\$	497 100	-	-	-	-
Aporte de la cooperativa						
construcciones y equipos	C\$	1 085 000	-	-	-	-
equipos	C\$	74 900	-	-	-	-
Subtotal aporte de la cooperativa	C\$	1 159 900	-	-	-	-
<b>Subtotal Insumos de Inversión</b>	<b>C\$</b>	<b>1 657 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<u>Gastos de Operación</u>						
Insumos						
insumos agroindustriales	C\$	410 620	1 064 580	2 055 115	2 160 625	2 160 625
Subtotal Insumos	C\$	410 620	1 064 580	2 055 115	2 160 625	2 160 625
Trabajo						
mano de obra contratada	C\$	56 360	78 490	91 920	104 100	104 100
Subtotal Trabajo	C\$	56 360	78 490	91 920	104 100	104 100
<b>Subtotal Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>466 980</b>	<b>1 143 070</b>	<b>2 147 035</b>	<b>2 264 725</b>	<b>2 264 725</b>
<b>Subtotal Egresos</b>	<b>C\$</b>	<b>2 123 980</b>	<b>1 143 070</b>	<b>2 147 035</b>	<b>2 264 725</b>	<b>2 264 725</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>-1 707 380</b>	<b>182 730</b>	<b>621 515</b>	<b>713 525</b>	<b>713 525</b>
	<b>US\$</b>	<b>-60 761</b>	<b>6 503</b>	<b>22 118</b>	<b>25 392</b>	<b>25 392</b>

TIRf = 30%

VANf = 1 127 694 C\$ 40 131 US\$

**Tabla 15. Procesamiento primario de miel**

ITEM	Años Con Proyecto						
	1	2	3	4	5	6 a 10	
<b>PRODUCCION</b>							
miel procesada	kg	1 800	9 000	21 159	31 950	36 000	36 000
<b>TRABAJO</b>							
<u>Operación</u>							
gerente	jor	150	150	180	180	180	180
contador	jor	20	25	30	30	30	30
operarios (salario oficial)	jor	225	225	270	270	270	270
Total trabajo	jor	395	400	480	480	480	480
<b>FLUJO DE CAJA</b>							
<b>Ingresos</b>							
miel procesada	C\$	115 200	576 000	1 354 176	2 044 800	2 304 000	2 304 000
Subtotal Ingresos	C\$	115 200	576 000	1 354 176	2 044 800	2 304 000	2 304 000
<b>Egresos</b>							
<u>Inversión</u>							
Construcciones							
Incentivos del proyecto							
construcciones	C\$	210 000	-	-	-	-	-
equipos	C\$	17 750	-	-	-	-	-
Subtotal incentivos del proyecto		227 750	-	-	-	-	-
Aporte de la cooperativa							
construcciones	C\$	490 000	-	-	-	-	-
equipos	C\$	40 950	-	-	-	-	-
Subtotal aporte de la cooperativa		530 950	-	-	-	-	-
Subtotal Inversión	C\$	758 700	-	-	-	-	-
<u>Gastos de Operación</u>							
Insumos							
insumos agroindustriales	C\$	109 075	445 275	997 175	1 488 375	1 670 375	1 670 375
Subtotal Insumos	C\$	109 075	445 275	997 175	1 488 375	1 670 375	1 670 375
Trabajo							
mano de obra contratada	C\$	111 650	112 900	135 480	135 480	135 480	135 480
Subtotal Trabajo	C\$	111 650	112 900	135 480	135 480	135 480	135 480
Subtotal Operación	C\$	220 725	558 175	1 132 655	1 623 855	1 805 855	1 805 855
Subtotal Egresos	C\$	979 425	558 175	1 132 655	1 623 855	1 805 855	1 805 855
Beneficio Financiero	C\$	-864 225	17 825	221 521	420 945	498 145	498 145
	US\$	-30 755	634	7 883	14 980	17 728	17 728

TIRf = 32%

VANf = 801 308 C\$

28 516 US\$

## **ANEXO 2. FICHAS DE PRODUCCIÓN – CULTIVOS, PRODUCCIÓN DE PATIO Y ACTIVIDADES DE ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**

Evolución del beneficio financiero, del ingreso neto familiar, y de las ventas

**Tabla 16. Maíz en secano – 1 ha**

ITEM		Tecnología		
		Existente	Nueva Tecnología	
		Años 1 a 10	Año 1	Años 2 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
maíz	qq	10	13	14
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
preparación del terreno (arar, rastrear)	ha	1	-	-
mínima labrazna del terreno	ha	-	1	1
semilla del productor	lb	40	-	-
semilla certificada (ciclo corto)	lb	-	20	20
urea	qq	-	1	1
insumos aboneras	kg	-	2	2
insecticidas	lt	-	1	1
herbicida (gramoxone, cipermetrina)	lt	-	2	2
<u>Mano de Obra</u>				
rozado y limpieza del terreno	jor	4	-	-
corte del rastrojo	jor	-	3	3
preparación aboneras	jor	-	2	2
siembra con espeque	jor	4	4	4
aplicación herbicida	jor	-	2	2
deshierbe manual	jor	15	4	4
aplicación fertilizantes	jor	-	1	1
aplicación abono orgánico	jor	-	2	2
aplicación plaguicidas	jor	-	1	1
cosecha	jor	4	4	5
desgrane y secado	jor	2	2	3
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>jor</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
	Precio Unitario			
<b>Ingresos</b>				
maíz	400 C\$/qq	4 000	5 200	5 600
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>4 000</b>	<b>5 200</b>	<b>5 600</b>
<b>Egresos</b>				
<u>Insumos</u>				
Insumos de Operación				
preparación del terreno (arar, rastrear)	2 000 C\$/ha	2 000	-	-
mínima labrazna del terreno	1 000 C\$/ha	-	1 000	1 000
semilla del productor	4 C\$/lb	160	-	-
semilla certificada (ciclo corto)	8 C\$/lb	-	160	160
urea	650 C\$/qq	-	650	650
insumos aboneras	30 C\$/kg	-	60	60
insecticidas	140 C\$/lt	-	140	140
herbicida (gramoxone, cipermetrina)	125 C\$/lt	-	250	250
Insumos de Operación	C\$	2 160	2 260	2 260
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>2 160</b>	<b>2 260</b>	<b>2 260</b>
<u>Mano de Obra</u>				
Mano de obra de operación				
rozado y limpieza del terreno	120 C\$/jor	480	-	-
corte del rastrojo	120 C\$/jor	-	360	360
preparación aboneras	120 C\$/jor	-	240	240
siembra con espeque	120 C\$/jor	480	480	480
aplicación herbicida	120 C\$/jor	-	240	240
deshierbe manual	120 C\$/jor	1 800	480	480
aplicación fertilizantes	120 C\$/jor	-	120	120
aplicación abono orgánico	120 C\$/jor	-	240	240
aplicación plaguicidas	120 C\$/jor	-	120	120
cosecha	120 C\$/jor	480	480	600
desgrane y secado	120 C\$/jor	240	240	360
Mano de obra de operación	C\$	3 480	3 000	3 240
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>C\$</b>	<b>3 480</b>	<b>3 000</b>	<b>3 240</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>-1 640</b>	<b>-60</b>	<b>100</b>
	<b>US\$</b>	<b>-58</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>
<b>Ingreso Neto Familiar</b>	<b>C\$</b>	<b>1 840</b>	<b>2 940</b>	<b>3 340</b>
	<b>US\$</b>	<b>65</b>	<b>105</b>	<b>119</b>

**Tabla 17. Frijol en seco – 1 ha**

ITEM		Tecnología Existente	Nueva Tecnología		
		Años 1 a 10	Año 1	Años 2 a 10	
PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN					
Producción					
frijol, venta a acopiador	qq	8	-	-	
frijol, venta a su organización	qq	-	10	11	
Operación					
Insumos					
semilla del productor	lb	15	-	-	
semilla certificada (ciclo corto)	lb	-	8	8	
inoculante	lb	-	1	1	
fórmula 10-30-10	qq	-	1	1	
cebo tóxico	lb	2	3	4	
insecticidas	lt	-	1	1	
fungicidas	kg	-	1	1	
herbicida frijol (glifosato)	lt	-	2	2	
Mano de Obra					
corte del rastrojo maiz	jor	6	6	6	
inoculación semilla frijol	jor	-	1	1	
siembra con espeque	jor	3	3	3	
limpieza de malezas	jor	15	3	3	
aplicación fertilizante	jor	-	1	1	
aplicación herbicidas	jor	-	1	1	
aplicación plaguicidas	jor	1	1	1	
cosecha	jor	4	4	5	
aporeo y secado	jor	4	4	5	
Subtotal Mano de Obra		jor	33	24	26
FLUJO DE FONDOS					
		Precio Unitario			
Ingresos					
frijol, venta a acopiador	550 C\$/qq	4 400	-	-	
frijol, venta a su organización	650 C\$/qq	-	6 500	7 150	
Subtotal Ingresos		C\$	4 400	6 500	7 150
Egresos					
Insumos					
Insumos de Operación					
semilla del productor	10 C\$/lb	150	-	-	
semilla certificada (ciclo corto)	20 C\$/lb	-	160	160	
inoculante	150 C\$/lb	-	150	150	
fórmula 10-30-10	785 C\$/qq	-	785	785	
cebo tóxico	15 C\$/lb	30	45	60	
insecticidas	140 C\$/lt	-	140	140	
fungicidas	50 C\$/kg	-	50	50	
herbicida frijol (glifosato)	125 C\$/lt	-	250	250	
Insumos de Operación		C\$	180	1 580	1 595
Subtotal Insumos		C\$	180	1 580	1 595
Mano de Obra					
Mano de Obra de Operación					
corte del rastrojo maiz	120 C\$/jor	720	720	720	
inoculación semilla frijol	120 C\$/jor	-	120	120	
siembra con espeque	120 C\$/jor	360	360	360	
limpieza de malezas	120 C\$/jor	1 800	360	360	
aplicación fertilizante	120 C\$/jor	-	120	120	
aplicación herbicidas	120 C\$/jor	-	120	120	
aplicación plaguicidas	120 C\$/jor	120	120	120	
cosecha	120 C\$/jor	480	480	600	
aporeo y secado	120 C\$/jor	480	480	600	
Mano de Obra de Operación		C\$	3 960	2 880	3 120
Subtotal Mano de Obra		C\$	3 960	2 880	3 120
Beneficio Financiero		C\$	260	2 040	2 435
		US\$	9	73	87
Ingreso Neto Familiar		C\$	4 220	4 920	5 555
		US\$	150	175	198

**Tabla 18. Sorgo en seco – 1 ha**

ITEM		Tecnología Existente	Nueva Tecnología	
		Años 1 a 10	Año 1	Años 2 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
Sorgo	qq	15	20	23
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
semilla común	lb	12	-	-
semilla certificada	lb	-	8	8
urea	qq	-	2	2
insumos aboneras	unidad	-	1	2
gramoxone	lt	-	2	2
<u>Mano de Obra</u>				
preparación aboneras	jor	-	1	1
siembra con espeque	jor	3	3	3
aplicación fertilizantes	jor	-	1	1
aplicación abono orgánico	jor	-	1	2
limpia de malezas c/herbicida	jor	-	1	1
limpia manual de malezas	jor	12	3	3
corte y acarreo	jor	6	7	8
desgrane y ensacado	jor	6	7	8
<u>Subtotal Mano de Obra</u>		<u>27</u>	<u>23</u>	<u>27</u>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
		Precio Unitario		
<b>Ingresos</b>				
Sorgo	300 C\$/qq	4 500	6 000	6 900
<b>Subtotal Ingresos</b>		<b>4 500</b>	<b>6 000</b>	<b>6 900</b>
<b>Egresos</b>				
<u>Insumos Operación</u>				
semilla común	3 C\$/lb	36	-	-
semilla certificada	5 C\$/lb	-	40	40
urea	650 C\$/qq	-	1 300	1 300
insumos aboneras	20 C\$/unidad	-	20	40
gramoxone	125 C\$/lt	-	250	250
<u>Insumos de Operación</u>		36	1 610	1 630
<u>Subtotal Insumos</u>		<u>36</u>	<u>1 610</u>	<u>1 630</u>
<u>Mano de Obra Operación</u>				
preparación aboneras	120 C\$/jor	-	60	120
siembra con espeque	120 C\$/jor	360	360	360
aplicación fertilizantes	120 C\$/jor	-	120	120
aplicación abono orgánico	120 C\$/jor	-	60	240
limpia de malezas c/herbicida	120 C\$/jor	-	120	120
limpia manual de malezas	120 C\$/jor	1 440	360	360
corte y acarreo	120 C\$/jor	720	840	960
desgrane y ensacado	120 C\$/jor	720	840	960
<u>Mano de obra de operación</u>		3 240	2 760	3 240
<u>Subtotal Mano de Obra</u>		<u>3 240</u>	<u>2 760</u>	<u>3 240</u>
<b>Beneficio Financiero</b>		<b>1 224</b>	<b>1 630</b>	<b>2 030</b>
		<b>US\$ 44</b>	<b>58</b>	<b>72</b>
<b>Ingreso Neto Familiar</b>		<b>4 464</b>	<b>4 390</b>	<b>5 270</b>
		<b>US\$ 159</b>	<b>156</b>	<b>188</b>

**Tabla 19. Arroz con riego – 1 ha**

ITEM	Unidad	Tecnología Existente	Nueva Tecnología		
			Año 1	Año 2	Años 3 a 10
PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN					
Producción					
arroz	qq	50	35	65	90
Inversión					
Insumos					
nivelación del terreno (rayo laser)	ha	-	1	-	-
Mano de Obra					
conformación canales y desagües	jor	-	40	-	-
Operación					
Insumos					
preparación mecanizada del terreno	ha	1	1	1	1
mureo	ha	1	1	1	1
nivelación tradicional	ha	1	-	-	-
fanguero tradicional	ha	1	1	1	1
semilla comun	lb	65	-	-	-
semilla certificada	lb	-	55	55	55
fromula 15-15-15	qq	1	1	1	1
urea	qq	-	1	2	2
insecticida	lt	1	1	1	1
fungicida	lb	-	2	2	2
raticida	kg	1	1	2	2
herbicida	lt	-	2	2	2
trilla mecanizada	qq	50	35	65	90
transporte planta	qq	50	35	65	90
derecho de riego	ha	1	1	1	1
Mano de Obra					
siembra (al voleo)	jor	3	3	3	3
aplicación fertilizantes	jor	1	2	3	3
aplicación herbicida	jor	-	2	2	2
control manual de malezas	jor	15	8	8	8
limpieza de canales y drenajes	jor	7	12	10	10
manejo del riego	jor	25	20	15	15
aplicación fitosanitarios	jor	2	3	3	3
corte y engavillado	qq	10	7	13	18
Subtotal Mano de Obra	jor	63	57	57	62
FLUJO DE FONDOS					
Precio Unitario					
Ingresos					
arroz	600 C\$/qq	30 000	21 000	39 000	54 000
Subtotal Ingresos	C\$	30 000	21 000	39 000	54 000
Egresos					
Insumos		25 200			
Insumos de Inversión		2 800			
nivelación del terreno (rayo laser)	28 000 C\$/ha	-	28 000	-	-
Insumos de Inversión	C\$	-	28 000	-	-
Insumos de Operación					
preparación mecanizada del terreno	8 000 C\$/ha	8 000	8 000	8 000	8 000
mureo	500 C\$/ha	500	500	500	500
nivelación tradicional	1 500 C\$/ha	1 500	-	-	-
fanguero tradicional	1 000 C\$/ha	1 000	1 000	1 000	1 000
semilla comun	10 C\$/lb	650	-	-	-
semilla certificada	16 C\$/lb	-	880	880	880
fromula 15-15-15	685 C\$/qq	685	685	685	685
urea	650 C\$/qq	-	650	1 300	1 300
insecticida	150 C\$/lt	150	150	150	150
fungicida	200 C\$/lb	-	400	400	400
raticida	80 C\$/kg	80	80	160	160
herbicida	250 C\$/lt	-	500	500	500
trilla mecanizada	60 C\$/qq	3 000	2 100	3 900	5 400
transporte planta	5 C\$/qq	250	175	325	450
derecho de riego	800 C\$/ha	800	800	800	800
Insumos de Operación	C\$	16 615	15 920	18 600	20 225
Subtotal Insumos	C\$	16 615	43 920	18 600	20 225
Mano de Obra					
Mano de Obra de Inversion					
conformación canales y desagües	120 C\$/jor	-	4 800	-	-
Mano de Obra Inversion		-	4 800	-	-
Mano de Obra de Operación					
siembra (al voleo)	120 C\$/jor	360	360	360	360
aplicación fertilizantes	120 C\$/jor	120	240	360	360
aplicación herbicida	120 C\$/jor	-	240	240	240
control manual de malezas	120 C\$/jor	1 800	960	960	960
limpieza de canales y drenajes	120 C\$/jor	840	1 440	1 200	1 200
manejo del riego	120 C\$/jor	3 000	2 400	1 800	1 800
aplicación fitosanitarios	120 C\$/jor	240	360	360	360
corte y engavillado	120 C\$/qq	1 200	840	1 560	2 160
Mano de Obra Operación	C\$	7 560	6 840	6 840	7 440
Subtotal Mano de Obra	C\$	7 560	11 640	6 840	7 440
Subtotal Egresos	C\$	24 175	55 560	25 440	27 665
Beneficio Financiero					
	C\$	5 825	-34 560	13 560	26 335
	US\$	207	-1 230	483	937
Ingreso Neto Familiar					
	C\$	13 385	-27 720	20 400	33 775
	US\$	476	-986	726	1 202

**Nueva tecnología:** nivelación del terreno (rayo laser) para el riego por inundación

**Tabla 20. Tomate con riego – 1 ha**

ITEM		Tecnología		
		Existente	Nueva Tecnología	
		1 to 10	Año 1	Años 2 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
tomate primera	qq	120	160	200
tomate segunda	qq	180	240	300
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
diesel	gal	60	-	-
energía eléctrica	kw.h/año	-	480	480
semilla comun	lb	2	-	-
semilla certificada	lb	-	2	2
otro insumos para el semillero	cant	-	1	1
preparación mecanizada del terreno	ha	-	1	1
urea	qq	1	2	2
fórmula 18-46-0	qq	-	1	2
abono foliar	lt	-	10	15
insecticidas	lt	1	2	2
fungicidas	kg	3	5	6
cinta para atar	rollo	-	3	3
transporte a planta de empaque	qq	120	160	200
mantenimiento equipo de riego	temp.	-	1	1
derecho de riego	temp.	-	1	1
<u>Mano de Obra</u>				
conservación de suelos	jor	-	4	4
preparación semillero	jor	40	50	60
preparación manual terreno	jor	25	-	-
aplicación abono orgánico	jor	-	4	4
plantación	jor	20	30	30
manejo del riego	jor	15	15	15
deshierbe manual	jor	15	30	30
tutorado y atado	jor	40	60	70
aplicación fertilizantes	jor	1	2	3
aplicación plaguicidas	jor	2	4	6
cosecha	jor	15	18	20
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>jor</b>	<b>173</b>	<b>213</b>	<b>238</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
<b>Ingresos</b>				
tomate primera	250 C\$/qq	30 000	40 000	50 000
tomate segunda	130 C\$/qq	23 400	31 200	39 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>53 400</b>	<b>71 200</b>	<b>89 000</b>
<b>Egresos</b>				
<u>Insumos</u>				
Insumos de Operación				
energía eléctrica	5.88 C\$/kw.h/año	-	2 823	2 823
semilla comun	600 C\$/lb	1 200	-	-
semilla certificada	800 C\$/lb	-	1 600	1 600
otro insumos para el semillero	1 000 C\$/cant	-	1 000	1 000
preparación mecanizada del terreno	8 000 C\$/ha	-	8 000	8 000
urea	650 C\$/qq	650	1 300	1 300
fórmula 18-46-0	930 C\$/qq	-	930	1 860
urea	125 C\$/qq	125	250	250
abono foliar	30 C\$/lt	-	300	450
insecticidas	200 C\$/lt	200	400	400
fungicidas	250 C\$/kg	750	1 250	1 500
cinta para atar	250 C\$/rollo	-	750	750
transporte a planta de empaque	20 C\$/qq	2 400	3 200	4 000
mantenimiento equipo de riego	2 100 C\$/temp.	-	2 100	2 100
derecho de riego	400 C\$/temp.	-	400	400
<b>Insumos de Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>5 325</b>	<b>24 303</b>	<b>26 433</b>
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>5 325</b>	<b>24 303</b>	<b>26 433</b>
<u>Mano de Obra</u>				
conservación de suelos	120 C\$/jor	-	480	480
preparación semillero	120 C\$/jor	4 800	6 000	7 200
preparación manual terreno	120 C\$/jor	3 000	-	-
aplicación abono orgánico	120 C\$/jor	-	480	480
plantación	120 C\$/jor	2 400	3 600	3 600
manejo del riego	120 C\$/jor	1 800	1 800	1 800
deshierbe manual	120 C\$/jor	1 800	3 600	3 600
tutorado y atado	120 C\$/jor	4 800	7 200	8 400
aplicación fertilizantes	120 C\$/jor	120	240	360
aplicación plaguicidas	120 C\$/jor	240	480	720
cosecha	120 C\$/jor	1 800	2 160	2 400
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>C\$</b>	<b>20 760</b>	<b>25 560</b>	<b>28 560</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>27 315</b>	<b>21 337</b>	<b>34 007</b>
	<b>US\$</b>	<b>972</b>	<b>759</b>	<b>1 210</b>
<b>Ingreso Neto Familiar</b>	<b>C\$</b>	<b>48 075</b>	<b>46 897</b>	<b>62 567</b>
	<b>US\$</b>	<b>1 711</b>	<b>1 669</b>	<b>2 227</b>

Nueva tecnología: Riego por goteo para reemplazar el riego por surcos



**Tabla 21. Cebolla con riego – 1 ha**

ITEM		Tecnología		
		Existente	Nueva Tecnología	
		1 to 10	Año 1	Años 2 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
cebolla	qq	300	350	400
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
preparación mecanizada terreno	ha	1	1	1
semilla comun	oz	8	-	-
semilla certificada	oz	-	8	8
urea	qq	2	3	3
formula 12-42-12	qq	4	5	6
insumos aboneras	qq	-	8	8
abono foliar	lt	4	10	10
insecticidas	l	2	5	6
benlate	kg	1	2	2
herbicida	l	-	4	-
diesel	gal	60	-	-
energía eléctrica	kw.h/año	-	480	480
mantenimiento equipo de riego	temp.	1	1	1
derecho de riego	temp.	1	1	1
cestas cosecheras	unidad	8	9	10
<u>Mano de Obra</u>				
conservación de suelos	jor	-	4	4
preparación semillero	jor	-	4	4
limpia del terreno	jor	8	8	8
aplicación abono orgánico	jor	-	4	4
preparación semillero	jor	20	20	20
transplante	jor	40	40	40
aplicación fertilizantes	jor	12	12	12
aplicación plaguicidas	jor	12	12	12
limpia manual de malezas	jor	40	24	24
manejo del riego	jor	10	10	10
cosecha y empaque	jor	38	44	50
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>jor</b>	<b>180</b>	<b>182</b>	<b>188</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
	Precio Unitario			
<b>Ingresos</b>				
cebolla	250 C\$/qq	75 000	87 500	100 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>75 000</b>	<b>87 500</b>	<b>100 000</b>
<b>Egresos</b>				
<u>Insumos</u>				
Insumos de Operación				
preparación mecanizada terreno	1 400 C\$/ha	1 400	1 400	1 400
semilla comun	1 200 C\$/oz	9 600	-	-
semilla certificada	2 400 C\$/oz	-	19 200	19 200
urea	650 C\$/qq	1 300	1 950	1 950
formula 12-42-12	785 C\$/qq	3 140	3 925	4 710
insumos aboneras	30 C\$/qq	-	240	240
abono foliar	30 C\$/lt	120	300	300
insecticidas	300 C\$/l	600	1 500	1 800
benlate	300 C\$/kg	300	600	600
herbicida	235 C\$/l	-	823	-
diesel	80 C\$/gal	4 800	-	-
energía eléctrica	5.88 C\$/kw.h/año	-	2 823	2 823
mantenimiento equipo de riego	4 200 C\$/temp.	4 200	4 200	4 200
derecho de riego	400 C\$/temp.	-	-	-
cestas cosecheras	50 C\$/unidad	400	450	500
Insumos de Operación	C\$	25 860	37 410	37 723
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>25 860</b>	<b>37 410</b>	<b>37 723</b>
<u>Mano de Obra</u>				
conservación de suelos	120 C\$/jor	-	480	480
preparación semillero	120 C\$/jor	-	480	480
limpia del terreno	120 C\$/jor	960	960	960
aplicación abono orgánico	120 C\$/jor	-	480	480
preparación semillero	120 C\$/jor	2 400	2 400	2 400
transplante	120 C\$/jor	4 800	4 800	4 800
aplicación fertilizantes	120 C\$/jor	1 440	1 440	1 440
aplicación plaguicidas	120 C\$/jor	1 440	1 440	1 440
limpia manual de malezas	120 C\$/jor	4 800	2 880	2 880
manejo del riego	120 C\$/jor	1 200	1 200	1 200
cosecha y empaque	120 C\$/jor	4 560	5 280	6 000
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>C\$</b>	<b>21 600</b>	<b>21 840</b>	<b>22 560</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>27 540</b>	<b>28 250</b>	<b>39 717</b>
	<b>US\$</b>	<b>980</b>	<b>1 005</b>	<b>1 413</b>
<b>Ingreso Neto Familiar</b>	<b>C\$</b>	<b>49 140</b>	<b>50 090</b>	<b>62 277</b>
	<b>US\$</b>	<b>1 749</b>	<b>1 783</b>	<b>2 216</b>

Nueva tecnología: Riego por goteo para reemplazar el riego por surcos

**Tabla 22. Plátano, renovación de plantación existente – 1 ha**

ITEM	Unidad	Tecnología		
		Existente Años 1 a 10	Nueva Tecnología Año 1	Nueva Tecnología Años 2 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
platano primera	racimo	850	900	1 100
platano segunda	racimo	150	150	200
<b>Inversión</b>				
<u>Insumos</u>				
equipo de riego platano	ha	-	1	-
plantulas de banano (meristemos)	unidad	-	400	-
<u>Mano de Obra</u>				
eliminación de matas enfermas	jor	-	15	-
ahoyado y plantación	jor	-	10	-
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
diesel	gal	70	-	-
energía eléctrica	kw.h/año	-	720	720
tree bags	unidad	1 000	1 050	1 300
biolife + alumbre	caja	-	8	8
formula 15-15-15	qq	4	6	8
urea	qq	3	4	4
abono foliar	lt	20	40	40
Insomos aboneras	kg	-	10	10
mantenimiento equipo de riego	año	-	1	1
derecho de riego	ha	1	1	1
<u>Mano de Obra</u>				
deshoje, desflore y desvío de hijos	jor	30	20	20
apuntalamiento	jor	30	20	20
control sigatoka	jor	8	12	12
protección de corona	jor	-	40	40
manejo del riego	jor	40	25	25
aplicacion de fertilizantes	jor	10	15	15
aplicacion de abono orgánico	jor	-	15	15
control manual de malezas	jor	18	18	18
cosecha	jor	21	23	28
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>jor</b>	<b>157</b>	<b>188</b>	<b>193</b>
<b>FLUJO DE FONDOS</b>				
Precio Unitario				
<b>Ingresos</b>				
platano primera	130 C\$/racimo	110 500	117 000	143 000
platano segunda	60 C\$/racimo	9 000	9 000	12 000
<b>Subtotal Ingresos</b>	<b>C\$</b>	<b>119 500</b>	<b>126 000</b>	<b>155 000</b>
<b>Egresos</b>				
<u>Insumos</u>				
Insumos de Inversión				
equipo de riego platano	63 710 C\$/ha	-	63 710	-
plantulas de banano (meristemos)	10 C\$/unidad	-	4 000	-
<b>Insumos de Inversión</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>67 710</b>	<b>-</b>
Insumos de Operación				
diesel	80 C\$/gal	5 600	-	-
energía eléctrica	5.88 C\$/kw.h/año	-	4 234	4 234
tree bags	1.5 C\$/unidad	1 500	1 575	1 950
biolife + alumbre	60 C\$/caja	-	480	480
formula 15-15-15	685 C\$/qq	2 740	4 110	5 480
urea	650 C\$/qq	1 950	2 600	2 600
abono foliar	50 C\$/lt	1 000	2 000	2 000
Insomos aboneras	30 C\$/kg	-	300	300
mantenimiento equipo de riego	5 000 C\$/año	-	5 000	5 000
derecho de riego	200 C\$/ha	200	200	200
<b>Insumos de Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>12 990</b>	<b>20 499</b>	<b>22 244</b>
<b>Subtotal Insumos</b>	<b>C\$</b>	<b>12 990</b>	<b>88 209</b>	<b>22 244</b>
<u>Mano de Obra</u>				
Mano de Obra de Inversión				
eliminación de matas enfermas	150 C\$/jor	-	2 250	-
ahoyado y plantación	150 C\$/jor	-	1 500	-
<b>Mano de Obra de Inversión</b>	<b>C\$</b>	<b>-</b>	<b>3 750</b>	<b>-</b>
Mano de Obra de Operación				
deshoje, desflore y desvío de hijos	150 C\$/jor	4 500	3 000	3 000
apuntalamiento	150 C\$/jor	4 500	3 000	3 000
control sigatoka	150 C\$/jor	1 200	1 800	1 800
protección de corona	150 C\$/jor	-	6 000	6 000
manejo del riego	150 C\$/jor	6 000	3 750	3 750
aplicacion de fertilizantes	150 C\$/jor	1 500	2 250	2 250
aplicacion de abono orgánico	150 C\$/jor	-	2 250	2 250
control manual de malezas	150 C\$/jor	2 700	2 700	2 700
cosecha	150 C\$/jor	3 150	3 450	4 200
<b>Mano de Obra de Operación</b>	<b>C\$</b>	<b>23 550</b>	<b>28 200</b>	<b>28 950</b>
<b>Subtotal Mano de Obra</b>	<b>C\$</b>	<b>23 550</b>	<b>31 950</b>	<b>28 950</b>
<b>Subtotal Egresos</b>		<b>36 540</b>	<b>120 159</b>	<b>51 194</b>
<b>Beneficio Financiero</b>	<b>C\$</b>	<b>82 960</b>	<b>5 841</b>	<b>103 806</b>
	<b>US\$</b>	<b>2 952</b>	<b>208</b>	<b>3 694</b>
<b>Ingreso Neto Familiar</b>	<b>C\$</b>	<b>106 510</b>	<b>37 791</b>	<b>132 756</b>
	<b>US\$</b>	<b>3 790</b>	<b>1 345</b>	<b>4 724</b>

**Nueva tecnología:** Riego por aspersión (presión media) para reemplazar el riego por surcos

**Tabla 23. Apicultura, 10 colmenas**

ITEM	Nueva Tecnología			
	Año 1	Año 2	Años 3 a 10	
<b><u>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</u></b>				
<b>Producción</b>				
Miel sin procesar	kg	100	350	500
<b>Inversión</b>				
<u>Insumos</u>				
Incentivo proyecto				
colmenas	n°	3	-	-
equipo de campo (ahumador y cuña)	global	1	-	-
equipo de protección (máscara y guantes)	global	1	-	-
Aporte familia				
colmenas	n°	1	6	-
equipo de campo (cuchillo y bandeja)	global	-	1	-
equipo de protección (overol y botas)	global	-	1	-
<u>Mano de Obra</u>				
instalación colmenas	jor	4	-	-
Mano de Obra de Inversión	jor	4	-	-
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
cera alveolada	colmena	3	3	3
azucar	kg	15	25	25
insumos sanitarios / terapéuticos	C\$/colmena	3	3	3
mantenimiento del equipo	%	1	1	1
transporte de miel	balde	4	14	20
otros gastos	global	1	1	1
<u>Mano de Obra</u>				
manejo del apiario	jor	30	30	30
cosecha	jor	10	12	15
Mano de Obra de Operación	jor	40	42	45
<b><u>FLUJO DE FONDOS</u></b>				
Precio Unitario				
<b>Ingresos</b>				
Miel sin procesar	45 C\$/kg	4 500	15 750	22 500
Subtotal Ingresos	C\$	4 500	15 750	22 500
<b>Inversión</b>				
<u>Insumos</u>				
Incentivo proyecto				
colmenas	1200 C\$/n°	3 600	-	-
equipo de campo (ahumador y cuña)	500 C\$/global	500	-	-
equipo de protección (máscara y guantes)	500 C\$/global	500	-	-
Subtotal incentivo proyecto	C\$	4 600	-	-
Aporte familia				
colmenas	1200 C\$/n°	1 200	7 200	-
equipo de campo (cuchillo y bandeja)	500 C\$/global	-	500	-
equipo de protección (overol y botas)	500 C\$/global	-	500	-
Subtotal aporte familia		1 200	8 200	-
<u>Mano de Obra</u>				
instalación colmenas	120 C\$/jor	480	-	-
Mano de obra de Inversión	C\$	480	-	-
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
cera alveolada	200 C\$/colmena	600	600	600
azucar	20 C\$/kg	300	500	500
insumos sanitarios / terapéuticos	200 C\$/C\$/colmena	600	600	600
mantenimiento del equipo	20% C\$	-	920	920
transporte de miel	10 C\$/balde	40	140	200
Insumos de Operación		1 540	2 760	2 820
Subtotal Insumos		7 340	10 960	2 820
<u>Mano de Obra</u>				
manejo del apiario	120 C\$/jor	3 600	3 600	3 600
cosecha	120 C\$/jor	1 200	1 440	1 800
Mano de obra de operación	C\$	4 800	5 040	5 400
Subtotal Mano de Obra	C\$	5 280	5 040	5 400
Beneficio Financiero	C\$	-8 120	-250	14 280
	US\$	-289	-9	508
Ingreso Neto Familiar	C\$	-2 840	4 790	19 680
	US\$	-101	170	700

**Tabla 24. Producción de patio - Cría de gallinas ponedoras**

ITEM		Nueva Tecnología		
		Año 1	Año 2	Años 3 a 10
<b>PRODUCCION / INVERSION / OPERACIÓN</b>				
<b>Producción</b>				
huevos	unid.	500	1 000	1 000
carne de gallina	lb	-	-	3
<b>Inversión</b>				
<u>Insumos</u>				
pollitas ponedoras	unid.	4	-	-
materiales gallinero	global	1	-	-
vacunas	dosis	2	-	-
vitaminas	dosis	2	-	-
alimento balanceado cria	lb	16		
<u>Mano de Obra</u>				
instalación gallinero	jor	3	-	-
Mano de Obra de Inversión	jor	3	-	-
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
pollitas ponedoras	unid.	-	-	1
vacunas	unid.	8	8	8
vitaminas	unid.	8	-	2
alimento balanceado cria	lb	16	-	4
<u>Mano de Obra</u>				
recolección huevos y mantenimiento gallinero	jor	40	40	40
Mano de Obra de Operación	jor	40	40	40
<b>FLUJO DE FONDOS</b>		Precio Unitario		
<b>Ingresos</b>				
huevos	6.5 C\$/unid.	3 250	6 500	6 500
carne de gallina	100 C\$/lb	-	-	300
Subtotal Ingresos	C\$	3 250	6 500	6 800
<b>Inversión</b>				
<u>Insumos</u>				
pollitas ponedoras	150 C\$/unid.	600	-	-
materiales gallinero	1500 C\$	1 500	-	-
vacunas	20 C\$/dosis	40	-	-
vitaminas	30 C\$/dosis	60	-	-
alimento balanceado cria	8 C\$/lb	128	-	-
Insumos de Inversión	C\$	2 328	-	-
<u>Mano de Obra</u>				
instalación gallinero	120 C\$/jor	360	-	-
Mano de obra de Inversión	C\$	360	-	-
<b>Operación</b>				
<u>Insumos</u>				
pollitas ponedoras	150 C\$/unid.	-	-	150
vacunas	20 C\$/unid.	-	160	160
vitaminas	30 C\$/unid.	-	-	60
alimento balanceado cria	8 C\$/lb	-	-	32
Insumos de Operación		-	160	402
Subtotal Insumos		2 328	160	402
<u>Mano de Obra</u>				
recolección huevos y mantenimiento gallinero	120 C\$/jor	4 800	4 800	4 800
Mano de obra de operación	C\$	4 800	4 800	4 800
Subtotal Mano de Obra	C\$	5 160	4 800	4 800
Beneficio Financiero	C\$	-4 238	1 540	1 598
	US\$	-151	55	57
Ingreso Neto Familiar	C\$	922	6 340	6 398
	US\$	33	226	228

**Tabla 25. Trabajos de conservación de suelos – 1 ha**

ITEM	Nueva Tecnología	
<b><u>INVERSION</u></b>		
<b><u>Inversión</u></b>		
<u>Insumos</u>		
plantitas gandul, madero negro y leucaena	ha	1
macollas de vetiver	ha	1
herramientas manuales	ha	1
<u>Mano de obra</u>		
trazo de curvas a nivel y marcación	jor	1
conformación de bordos en curvas de nivel	jor	5
construcción de zanjas de desagüe	jor	2
siembra y plantación	jor	1
control de malezas	jor	1
Subtotal Mano de Obra	jor	10
<b><u>FLUJO DE FONDOS</u></b>		
<b><u>Inversión</u></b>		
<u>Insumos</u>		
plantitas gandul, madero negro y leucaena	200 C\$/ha	200
macollas de vetiver	600 C\$/ha	600
herramientas manuales	400 C\$/ha	400
Subtotal Insumos	C\$	1 200
<u>Mano de Obra</u>		
trazo de curvas a nivel y marcación	120 C\$/jor	120
conformación de bordos en curvas de nivel	120 C\$/jor	600
construcción de zanjas de desagüe	120 C\$/jor	240
siembra y plantación	120 C\$/jor	120
control de malezas	120 C\$/jor	120
Subtotal Mano de Obra	C\$	1 200
Inversión	C\$	2 400
	US\$	85

## Apéndice 14: Conformidad con las políticas del FIDA

1. **Alineamiento a las políticas y prioridades nacionales.** De conformidad con las políticas generales del FIDA, el enfoque y los objetivos del Proyecto se encuentran alineados con las prioridades de política del Gobierno del Nicaragua (GRUN) de reducción de la pobreza, en particular la pobreza rural, respondiendo al Eje 1-Reducción de la Pobreza y Desarrollo Social del Plan de Gobierno, que apunta al “Aumento sustancial del desarrollo humano del pueblo Nicaragua poniendo a las personas y a su dignidad, bienestar, libertades y posibilidades de realización integral en el centro de los esfuerzos públicos” y a los objetivos estratégicos de generación de condiciones para aumentar los ingresos laborales con igualdad entre hombres y mujeres y mejorar las condiciones de vida de poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad.
2. El proyecto responde a una solicitud expresa del GRUN al FIDA manifestada oficialmente por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para una operación en el Corredor Seco de Nicaragua, que colabore con el GRUN en disminuir las condiciones de pobreza y enfrentar los riesgos de la seguridad alimentaria y nutricional y el manejo de los recursos naturales, en presencia de Cambio Climático y el fenómeno del Niño. Más específicamente el Proyecto es alineado con las directrices y las orientaciones definidas por el Marco Estratégico para el Desarrollo del Corredor Seco de Nicaragua (MECS) que representa un esfuerzo estratégico del GRUN para dar respuesta a las difíciles condiciones sociales, productivas y ambientales que afectan el Corredor Seco, agravadas en los últimos años por el cambio climático. El MECS, a la fecha de diseño del Proyecto, se encuentra en la etapa final de en etapa final de aprobación y en él se inserta las intervenciones de promoción al desarrollo en el Corredor Seco. Este esfuerzo es facilitado por el Banco Mundial con la participan 14 instituciones públicas (INETER, INAA, ANA, ENACAL, ENEL, FISE, INAFOR, INTA, MAG, MARENA, MEFCCA, SINAPRED, BCN, MHCP) y en el debate para su preparación participan Instituciones bilaterales y multilaterales de financiación para el desarrollo (COSUDE, GIZ, PMA, FIDA, BID, BCIE, BM).
3. El MECS se propone contribuir a la reducción de la vulnerabilidad de la población urbana y rural de las cuencas hidrográficas localizadas en el corredor seco, aumentando la disponibilidad de agua mediante la protección y conservación de los recursos naturales e implementando prácticas y tecnologías productivas resilientes a la variabilidad climática y el cambio climático. Para ello identifica cinco ejes estratégicos: i) Gestión del conocimiento climático y gestión del riesgo; ii) Agricultura y Seguridad Alimentaria y Nutricional; iii) Gestión de Recursos Hídricos; iv) Agua Potable y Saneamiento; v) Medioambiente, bosque y diversidad.
4. **Alineamiento con el COSOP.** El Proyecto responde al marco estratégico del FIDA en Nicaragua, definido en el COSOP de 2012-17, y se articula estratégicamente con PROCAVAL, NICARIBE Y NICADAPTA. El Proyecto apoya a las principales áreas identificadas y priorizadas en materia de políticas y manejo ambiental sostenible. El Proyecto responde a los objetivos del COSOP en particular en los aspectos de “integrar a la población rural pobre en los principales procesos locales y nacionales de desarrollo socioeconómico”. El COSOP define que las actividades del FIDA se dirigen a la promoción de crecimiento económico del sector agrícola como vía para la reducción de la pobreza rural, generación de empleo, a la seguridad alimentaria y a la mejora en el consumo de alimentos de las familias, con un énfasis en la sostenibilidad y a la aplicación de buenas prácticas. Esta visión estratégica se hace operativa en la consecución de objetivos específicos en cuanto a inclusión, productividad y sostenibilidad. Los objetivos estratégicos del COSOP, son: **Objetivo Estratégico 1 Inclusión:** se promoverá el acceso a activos y mercados como vía de incrementar los ingresos y el empleo de las familias rurales. Para ello se fomentaran acciones afirmativas que contribuirán a la inclusión de los pobres rurales en las dinámicas socioeconómicas tanto a nivel local, como a nivel nacional; **Objetivo Estratégico 2 Productividad:** se incrementara la productividad de la fuerza laboral, a través de la mejora en el acceso a tecnología, información y servicios financieros y de asistencia técnica; **Objetivo Estratégico 3 Sostenibilidad:** esta se centrara tanto en la ambiental, como en la institucional y financiamiento propio del país.
5. El COSOP señala que las áreas principales en las cuales se pueden generar procesos de innovación son relacionadas a la productividad y la competitividad y el fortalecimiento de las capacidades productivas y del uso sostenible de los recursos naturales También se promoverán modelos innovativos de desarrollo que hacen énfasis en la inclusión de jóvenes y mujeres;

estrategias organizativas adaptadas a los negocios de la economía familiar, así como estrategias de fomento de la inversión y el acceso a mercados a los pequeños productores. Por estas razones el Proyecto asume como objetivo la estrategia FIDA para mejorar los ingresos de los de las familias rurales pobres y de los pueblos indígenas por medio de: i) aumento en la producción, la productividad, la seguridad alimentaria y la nutrición; ii) el acceso estable a los mercados internos y externos; iii) la adaptación al cambio climático y el aprovechamiento de las oportunidades de diversificación productiva, el manejo del agua y la recuperación de suelos degradados y la creación de capacidades en los principales actores de la cadena; iv) equidad de género; vi) fortalecimiento institucional para políticas, gestión de proyectos, evaluación y manejo del conocimiento y sistemas de información del riesgo climático.

### **Alineamiento con las principales definiciones políticas del FIDA.**

#### **Política de Focalización**

6. El Proyecto aplica las metodología y diferenciada y aplica los criterios contenidos en la Política de Focalización del FIDA (2006 y 2009) para incluir a las poblaciones más pobres el Proyecto combinará la *focalización geográfica*, determinando como área de intervención aquellos áreas que registran indicadores de pobreza por encima de la media nacional, inseguridad alimentaria y nutricional y altos riesgos por el cambio climático. Serán elegibles para el Proyecto las familias de pequeños productores rurales, población rural sin tierra, personas pertenecientes a pueblos indígenas, jóvenes y mujeres. La atención será grupal y serán elegibles Familias pertenecientes a comunidades, organizaciones de base, organizaciones momentáneas y transitorias, grupos informales, grupos de mujeres y núcleos productivos, cooperativas u otras formas de organización de base, como los comités de agua y de riego. Existen marcadas diferencias en cuanto a condiciones climáticas, geológicas, edáficas y socio culturales de la población, que impiden un tratamiento homogéneo entre ellas. Esto sugiere la aplicación de metodologías, instrumentos y herramientas diferenciadas. En relación a los pueblos indígenas, la focalización se realizará en colaboración con las autoridades de los Pueblos Indígenas y se atenderán grupos de indígenas situados en la zona de influencia del Proyecto identificando las demandas de dichas comunidades. La focalización apunta fuertemente al criterio de mantener la integridad territorial de los Pueblos Indígenas en los territorios incluidos en el corredor seco; esta integridad territorial está referida al espacio geográfico que identifica cada Pueblo con su estructura organizativa ancestral, también el compartir rasgos identitarios sobre su ascendencia étnica.

7. La aplicación de los instrumentos del proyecto requiere un trabajo muy atento y preciso en la etapa de focalización y selección de las Familias participante. Esto será un elemento clave para el éxito del proyecto. A fin de evaluar la eficacia y capacidad de la UGP/MEFCCA y de las Delegaciones Departamentales del MEFCCA en las actividades de focalización, se realizará seguimiento a estas mediante el sistema de Monitoreo del Proyecto

#### **Políticas de Seguridad Alimentaria, nutrición y ODS 2030**

8. La propuesta del Proyecto es alineada a los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la nueva Agenda de desarrollo —también llamada Agenda 2030, aprobados el pasado mes de septiembre 2015 por la totalidad de los Estados de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En particular el Proyecto es alineada al Primero ODS “erradicar la pobreza” y al Segundo ODS “hambre cero”. Como se desprende del Marco Lógico del Proyecto, los objetivos y acciones son claramente enfocadas a esos temas para lograr la seguridad alimentaria; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua; promover el crecimiento económico sostenido y adoptar medidas urgentes para la adaptación al cambio climático y el manejo de recursos naturales.

9. El proyecto incluye acciones alineadas al ODS 2 que tienen como objetivo asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año en especial para los niños menores de 5 años y las mujeres embarazadas y lactantes. Este objetivo está estrechamente y directamente vinculado al mejoramiento de la producción, la generación de ingresos de los pobres rurales mediante conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

10. De la misma manera el Proyecto propone, en línea con los ODS 2030, acciones para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas

resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra. En colaboración con instituciones especializadas como en INTA y MARENA, el proyecto realizará actividades para mantener la diversidad genética de las semillas, gestión y diversificación de los bancos de semillas para la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales.

### **Política de igualdad de género y empoderamiento de la mujer**

11. El propósito de las políticas del FIDA en estos temas es incrementar el impacto en la igualdad de género y fortalecer el empoderamiento de la mujer en las zonas rurales pobres, mediante los siguientes objetivos estratégicos: i) Promover el empoderamiento económico para dar a las mujeres y los hombres de las zonas rurales las mismas oportunidades de participar en actividades económicas rentables y beneficiarse de ellas; ii) Dar a las mujeres y los hombres la oportunidad de expresarse en condiciones de igualdad e influir en las instituciones y organizaciones rurales; y iii) Lograr un equilibrio más equitativo en la carga de trabajo y en la distribución de los beneficios económicos y sociales entre mujeres y hombres.

12. La equidad de género es un elemento fundamental de este Proyecto, considerando (como resultado de la experiencia con el PROCAVAL, NICARIBE Y NICADAPTA) que los aportes de las mujeres rurales de Nicaragua a la economía familiar son destacables. Es central la experiencia adquirida con el programa del GRUN del Bono Alimentario y Productivo (BPA), que se dirige a las mujeres rurales, cuyos mecanismos y formas de operación se utilizarán para la implementación de este Proyecto. Siguiendo la política del FIDA y en el marco de políticas nicaragüenses generales vigentes, para la generación de condiciones para aumentar los ingresos laborales con igualdad entre hombres y mujeres, el Proyecto establecerá vínculos con los organismos nacionales especializados, por ejemplo el Ministerio de la Mujer y otros Ministerios, incluyendo las diferentes reparticiones del MEFCCA, con la finalidad de implementar la estrategia de género articulada. La perspectiva de género estará presente desde la misma selección de los técnicos para asegurar la capacitación y sensibilización al enfoque de género a lo largo de todas las etapas del Proyecto. Estas acciones permitirán que las orientaciones sobre género estén presentes en cada una de las instancias de gestión de las actividades (planificación, identificación y formulación de PN, convocatoria y difusión, mecanismos participativos, capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento a organizaciones, evaluación de resultados). De acuerdo a las políticas del FIDA, el Proyecto apunta a incrementar el impacto en la igualdad de género y fortalecer el empoderamiento de la mujer en las zonas rurales pobres.

### **Política Ambiental, manejo de recursos naturales (acceso a agua) y Cambio Climático.**

13. El NICAVIDA adopta las políticas para cuidado del medio ambiente y de buenas prácticas agrícolas y se alinea e incorpora las propuestas y lineamientos del FIDA para estos temas. El proyecto dispone de recursos relevantes que tienen por objeto la financiación de acciones e inversiones que atiendan cuestiones ambientales y relacionadas con el cambio climático. El objetivo central del programa es mejorar la resistencia al cambio climático de las Familias del Corredor Seco y aumentar la capacidad de los pequeños agricultores y pobladores rurales de ampliar sus opciones de seguridad alimentaria y nutrición y de ingresos, en un entorno en rápida evolución. El FIDA, con este proyecto, se propone impulsar una estrategia de generar beneficios múltiples en un contexto ambiental y de manejo de los recursos naturales, particularmente difícil como el Corredor Seco en presencia de los riesgos asociados al cambio climático.

14. El Proyecto estimulará desde su inicio sistemas de producción diversificados a nivel de las fincas de protagonistas y la asistencia a los mismos en Buenas Prácticas Agrícolas y recuperación de suelos erosionados y en la medida que las fincas lo habiliten la reincorporación de especies forestales autóctonas. Cumplirá con la normativa ambiental nacional, y las recomendaciones del FIDA.

15. Los problemas ambientales/sociales asociados al modelo de desarrollo económico dominante en el Corredor Seco se basan actualmente en el uso intensivo de recursos naturales (principalmente suelos, agua, flora y fauna nativa) y de expansión sostenida de la frontera agrícola han generado graves desequilibrios principalmente de 4 tipos: i) el deterioro de la calidad de los suelos, que genera impactos sobre la competitividad de la agricultura y la capacidad de generación de ingresos de los



segmentos más pobres de la población rural que dependen de dicha actividad; ii) la deforestación y degradación del recurso forestal; iii) la presión y contaminación sobre los recursos hídricos, sobre todo por el uso excesivo de agroquímicos y; iv) la extrema vulnerabilidad y riesgo ante el cambio climático, especialmente del modelo de producción representado por la Familias Protagonistas.

16. El Proyecto aplica plenamente la la Estrategia sobre el Cambio Climático del FIDA que tiene el objetivo de maximizar el impacto de las actividades del FIDA en la pobreza rural en el contexto del cambio y de la variabilidad climática y de reducción del riesgo. En relación al Cambio Climático, las familias protagonistas del Proyecto son los principales afectados por sus consecuencias. La Familias protagonistas poseen una baja o nula capacidad para hacerle frente a contingencias climáticas desfavorables ya que sus niveles de recursos financieros, humanos y tecnológicos son insuficientes, tanto para una adaptación rápida al mismo sustituyendo variedades, cambiando equipos y técnicas de laboreo, alimentación o manejo animal. Para eso, en línea con la política del FIDA de gestión del medio ambiente y de los recursos naturales y su integración sistémica en todo el ciclo del Proyecto, la operación cuenta con actividades de adaptación al cambio climático como parte de sus componentes. El Proyecto complementará la red de estaciones agro meteorológicas nacionales y de información climática por intermedio de un convenio con INETER.

17. El ODS 13 de la Agenda 2030, incluye fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional en relación con la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana, así como promover mecanismos para aumentar la capacidad de planificación y gestión institucional sobre este tema.

18. Con respecto al acceso al agua el proyecto contempla importantes recursos para responder a esta necesidad extremadamente importante para las Familias residentes en el Corredor Seco. Por lo tanto el Proyecto es alineado con la priorización de inversiones y acciones para asegurar la disponibilidad de agua para uso humano y doméstico y, eventualmente riego. El ODS 6, de la agenda 2030, establece la urgencia de garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos incrementando la utilización eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a las necesidades.

### **Política de actuación en relación con los pueblos indígenas**

19. En el Marco Estratégico del FIDA los pueblos indígenas se definen como un grupo-objetivo importante por estar marginados económica, social, política y culturalmente en las sociedades en las que viven, lo cual coloca a un número desproporcionado de ellos en una situación de extrema pobreza y vulnerabilidad. El FIDA aspira a garantizar el empoderamiento de las comunidades de pueblos indígenas de las zonas rurales para mejorar su bienestar, sus ingresos y su seguridad alimentaria mediante un desarrollo autónomo basado en la identidad y cultura de estos pueblos. De acuerdo a la política del FIDA de actuación en relación con los pueblos indígenas, en el diseño, la ejecución y la evaluación de este proyecto tomará en cuenta las características socioeconómicas y culturales específicas de las comunidades de pueblos indígenas que constituyan parte efectiva del grupo-objetivo.

20. El Proyecto, con la experiencia acumulada con la implementación del NICARIBE y NICADAPTA, aplicará estrictamente la Política con Relación a los Pueblos Indígenas aplicando los conceptos y el principio del consentimiento libre, previo e informado y de respeto de las Autoridades Territoriales y Comunitarias y reconoce los rasgos culturales distintivos de las poblaciones localizadas en las áreas de intervención. La actuación del FIDA en relación con los pueblos indígenas se ajusta a nueve principios fundamentales centrados en: (a) el patrimonio cultural y la identidad como activos; (b) el consentimiento libre, previo e informado; (c) el desarrollo impulsado por la comunidad; (d) las tierras, los territorios y los recursos; (e) los conocimientos de los pueblos indígenas; (f) las cuestiones ambientales y el cambio climático; (g) el acceso a los mercados; (h) el empoderamiento, e (i) la igualdad de género.

21. Las iniciativas promovidas por el proyecto se enmarcarán y se alinearán con las prioridades establecidas por las Comunidades y los Pueblos Indígenas, así como en los planes de desarrollo comunitario/territorial que existan, incluyendo planes de manejo en el caso de zonas de reserva y áreas protegidas. A través del proyecto se promoverán acciones de discriminación positiva de forma tal que las comunidades indígenas tengan acceso a los activos y oportunidades para mejorar sus

condiciones de vida. El proyecto documentará buenas prácticas existentes en las comunidades en temas de organización productiva y de participación en mercados para garantizar la utilización tanto de los conocimientos y tecnologías tradicionales, como de nuevos conocimientos.

22. Las propuestas podrán utilizar instrumentos especialmente diseñados para la elaboración de Planes de Inversión en los rubros del proyecto, los que estarán adecuados a las condiciones de los grupos proponentes. El proyecto elaborará los instrumentos necesarios a partir de las experiencias y mejores prácticas existentes en los territorios en materia de gestión de planes relacionados con procesos de producción, manejo post cosecha y comercialización.

### **Política de Financiación Rural**

23. La política del FIDA, al respecto, incluye los siguientes principios rectores para sus intervenciones en materia de financiación rural: i) apoyar el acceso a diversos servicios financieros; ii) promover una amplia gama de instituciones financieras y de modelos y cauces de ejecución en ese ámbito; iii) apoyar enfoques impulsados por la demanda e innovadores; iv) alentar, en colaboración con asociados del sector privado, enfoques basados en el mercado que refuercen los mercados financieros rurales, eviten las distorsiones del sector financiero y se sirvan de los recursos del FIDA para movilizar otros; v) elaborar y apoyar estrategias a largo plazo que se centren en la sostenibilidad y la prestación de servicios a quienes viven en pobreza, y vi) participar en diálogos sobre políticas que promuevan un entorno propicio a la financiación rural.

24. El Proyecto tiene como su principal instrumento para el financiamiento el FET que cuenta con recursos para financiar inversiones para la seguridad alimentaria, la nutrición, apoyo a la producción y diversificación, inversiones para los Planes de negocios (de diferente tamaño y naturaleza) e inversiones en bienes comunes e infraestructura y bienes públicos. Los mecanismos a utilizarse para las transferencia de recursos financieros son relacionados con el sistema actualmente existente en el GRUN/MEFCCA, de bonos en especie o canjeables, bonos para incentivos de gestión de recursos naturales, sistema de incentivo para el manejo de recursos naturales con mecanismo de pago por resultados. De acuerdo a las políticas de financiamiento, las inversiones de carácter privado serán financiadas solo parcialmente con recursos del proyecto (en promedio el 30% del monto total de la inversión). Estos aportes del proyecto serán “recuperados” parcialmente o totalmente, de acuerdo a las políticas aplicada por el GRUN/MEFCCA en los programas de “bonos”. De acuerdo a las políticas del GRUN/MEFCCA el Reglamento operativo incluido en el MOP establece los tiempos y mecanismos de parcial o total “recuperación” de estos incentivos/aportes del proyecto

25. Los bienes privados y el capital de trabajo incluidos en los planes (Familiares y de Negocio) aprobados, serán financiados aplicado una relación de un 30% de aporte/incentivo del proyecto y un 70% aporte propio (crédito o autofinanciamiento). El 30% de incentivo se calculará sobre el monto de la inversión que no podrá superar los topes establecidos por el reglamento operativo del MOP. Este 30% se recuperará con las modalidades y los formas previstas por las políticas y los reglamentos que defina el MEFCCA y que se definirán en el MOP. El financiamiento crediticio (banca pública o banca privada) se regirá por las condiciones pactadas entre las partes.

26. **Mecanismos para la recuperación de los aportes o incentivos.** El proyecto se alinea a las propuestas del FIDA en materia de Financiamiento rural y se alinea a las políticas del GRUN/MEFCCA que está aplicando un sistema de “recuperación” de los recursos transferidos con los bonos (cada tipología de bono con condiciones de “recuperación” diferentes). Actualmente los recursos recuperados se utilizan para constituir fondos rotatorios administrados por los Núcleos Productivos, que son organizaciones propiciadas por el MEFCCA y el programa del BPA. Sin embargo el GRUN/MEFCCA está estudiando un mecanismo formal de “recuperación” para alimentar un **“Fondo para actividades económicas de la economía familiar”**, que sería administrado por una institución financiera formal y los grupos de protagonistas podrían utilizar esos recursos para nuevas inversiones. Los sistemas de recuperación tendrían en cuenta una clasificación de los protagonistas o actividad según el desarrollo alcanzado. En este tema el Proyecto aplicará la política del GRUN/MEFCCA y las modalidades que serán consignadas en el reglamento de aplicación de cada uno de los instrumentos.

27. **Acceso a Financiamiento crediticio.** El Proyecto, aplicando los lineamientos de las políticas del FIDA, impulsará la mejora en el acceso al financiamiento por parte de la población objetivo, como parte importante de la estrategia del Proyecto. La experiencia de PROCAVAL ha demostrado que es viable para los protagonistas y para las organizaciones lograr financiamiento bancario formal. El

abánico de los potenciales proveedores de crédito es bastante amplio y, para reducir las barreras y restricciones al acceso al financiamiento (falta de garantías reales, debilidades relacionadas con falta de documentación de respaldo (balances, etc.) debilidades por mala presentación de las propuestas en sus aspectos técnicos y de viabilidad financiera, el NICAVIDA cuenta con recursos para capacitación y fortalecimiento y recursos para ser utilizados en el fortalecimiento institucional, a través de asistencia técnica directa e intercambios de aprendizaje de herramientas financieras que estimulen la colocación de fondos con población excluida del sistema financieros como los pequeños productores y las comunidades indígenas.



## Apéndice 15: Contenido del expediente del proyecto

1. Documento sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP). FIDA Junta Ejecutiva, EB 2012/107/R11 del 12-13 de diciembre 2012.
2. Solicitud Formal del Gobierno de Nicaragua (GRUN) al FIDA para una nueva operación. Comunicación del Ministro de Hacienda y Crédito Público, Sr. Ivan Acosta. julio 2, 2015.
3. Ayuda Memoria de la Misión Conjunta Gobierno de Nicaragua-FIDA del 10-24 de noviembre 2015.
4. Nota Conceptual: Nicaragua: “Medios de Vida Sostenibles para la Agricultura Familiar en el Corredor Seco de Nicaragua”. Aprobada por el OSC 2016/03 LAC del 28.01.2016. *Cleared* por el Presidente K. Nwanze el 10.02.2016.
192. Documentos y estudios preparatorios para la Nota Conceptual:
  - [Cases study's methodology: food and nutritional and productive and economic diversification](#)
  - [Identification of potential adverse consequences of the project on the environment](#)
  - [Identification of climate risk](#)
  - [Dry Corridor Municipalities: levels of food insecurity and exposure to climate-change related risks](#)
  - [Dry Corridor Family farming typologies: highest levels of food insecurity and exposure to climate risks](#)
  - [Current status of nutrition in the Dry Corridor of Nicaragua](#)
  - Proper diet for rural families in the Dry Zone of Nicaragua and potential work areas for the new IFAD operation
  - Producers' organizations in the Dry Corridor of Nicaragua
  - Environmental and Climate Analysis of the Dry Corridor of Nicaragua (Draft)
5. Ayuda Memoria de la Misión Detallada de Diseño del “Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua – NICAVIDA” Marzo 2016.
6. Minutas del CPMT. Nicaragua: Proyecto de Desarrollo Sostenible de las Familias Rurales en el Corredor Seco de Nicaragua – NICAVIDA. Roma, noviembre 6, 2015.
7. CPMT Meeting-Nicaragua NICAVIDA Project. Febrero 11, 2016.
8. Country Programme Issues Sheet, Nicaragua – 2015.
9. Ayuda Memoria Misión de Supervisión de PROCAVAL, NICADAPTA y NICARIBE. 10-24 de noviembre de 2015.
10. IFAD. Performance Report IFAD Project funded portfolio in Nicaragua up to May 2015. Contribution to Revision of the LAC Portfolio (2014-15). June 2015.
11. Informe de Terminación de Proyecto: ITP del Programa de Desarrollo de la Región Seca de Nicaragua, PRODESEC. Diciembre 2012.
12. Efectos Redistributivos de las Organizaciones Campesinas en Latinoamérica. Casos de Colombia y Nicaragua. FIDA, Mayo 2015.
13. El FIDA en Nicaragua. Una reflexión desde las intervenciones de fomento al desarrollo rural 1999-2013. Francisco Pérez, 2015.

14. Family Farms in Nicaragua. Background Paper for “Agriculture in Nicaragua: performance, Challenges and Options. Florencia T. Castro-Leal y José Ramón Laguna. The World Bank, International Fund for Agricultural Development. November 2015.
15. Perfil de la Pobreza Rural en Nicaragua. Ricardo Estrada. Estudio encargado por el FIDA.
16. Nicaragua, Análisis del Gasto Público Agropecuario y Forestal. The World Bank. Financiado por CIDA, IFAD y Formin, Finlandia. Junio 2013.
17. Presentación del FIDA a las Autoridades del GRUN: Desarrollo Sostenible de los Medios de Vida de las Familias de Agricultura Familiar en el Corredor Seco de Nicaragua. NICAVIDA Teoría del Cambio y Conceptos para una nueva operación del FIDA en el Corredor Seco. (PowerPoint). Managua. Marzo, 9, 2016.
18. Marco Estratégico para el Desarrollo de Corredor Seco (MECS). Documento Borrador para consulta y revisión por parte del Gobierno de Nicaragua (GRUN). Documento preparado por Alonso Brenes y Mario Farías (Consultores) con la participación de otros consultores y especialistas del Banco Mundial. Febrero 29, 2016.
19. Agriculture in Nicaragua: Performance, Challenges and Options. The World Bank. Financiado por COSUDE, FIDA. Noviembre 2015.
20. World Bank; CIAT. 2015. Climate-Smart Agriculture in Nicaragua. CSA Country Profiles for Africa, Asia, and Latin America and the Caribbean Series. Washington D.C.: The World Bank Group.
21. Inventario de prácticas y tecnologías para la adaptación al cambio climático. Proyecto “Enfoque territorial contra el cambio climático, medidas de adaptación y reducción de las vulnerabilidades en la región de Las Segovias – Nicaragua. Managua.  
([www.ni.undp.org/content/nicaraguaes/home/library/environment\\_energy/publication\\_32.html](http://www.ni.undp.org/content/nicaraguaes/home/library/environment_energy/publication_32.html))
22. Metodología para Áreas de Sensibilidad Ambiental y Social (ASAS). Manual Técnico. Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales, MARENA con el auspicio de CARE, UBS, CIDA. Mayo 2009.
23. Documento Base Fase II del Catálogo del Programa productivo Alimentario (BPA). Gobierno de Nicaragua.
24. República de Nicaragua. “Proyecto de Apoyo para la Inserción de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y Acceso a Mercados (PROCAVAL). Informe de Evaluación Ex Ante.
25. República de Nicaragua. Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático – NICADAPTA. Informe de Conclusión del Diseño. Junio 2013.

