



# Proyecto: “Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en Nicaragua”

Informe Final 2008



# **INFORME FINAL CONSOLIDADO**

Junio, 2008

Proyecto  
“Fortalecimiento y difusión  
del desarrollo de conglomerados  
en Nicaragua”  
(UE/NIC/05/001)  
2005-2008

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la ONUDI, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o sobre sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas en el presente documento no entraña juicio alguno sobre ellas ni sobre sus productos por parte de la ONUDI. El presente documento no ha sido editado formalmente por los servicios de edición de ONUDI.



## Contenido del Informe

Descripción	Pág.
<b>Capítulo 1: INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
1.1 Introducción al Proyecto	3
1.2 Estrategia y Cobertura del Proyecto – Territorios	7
<b>Capítulo 2: PROGRAMA DE FORMACION ACTORES CLAVES</b>	<b>13</b>
2.1 Introducción	13
2.2 Articuladores de Conglomerado	15
2.3 Comisiones de Conglomerado	20
2.4 Universidades Nacionales y Locales	24
2.5 Tomadores de Decisión y sociedad civil	28
2.6 Consultores independientes y/o de organizaciones	30
2.7 Resultados y Sostenibilidad	32
2.8 Sistematización y difusión de las metodologías	40
2.9 Recomendaciones	42
<b>Capítulo 3: SINTESIS DE RESULTADOS POR CONGLOMERADO</b>	<b>43</b>
3.1 Conglomerados definidos desde fase anterior del Proyecto (Resultado 2.2-Marco lógico).	43
3.2 Nuevos Conglomerados seleccionados y atendidos durante el Proyecto (Resultado 2.3-Marco lógico).	47
3.3 Conglomerados – convenios con proyectos de cooperación y aliados locales.	56
3.4 Consideraciones sobre sostenibilidad de los procesos en los territorios.	59
<b>Capítulo 4: LOGRO - INDICADORES-Documento de Proyecto</b>	<b>63</b>
4.1 Matriz Cumplimiento Objetivos y Resultados – Marco Lógico.	63
4.2 Resumen indicadores conglomerados nuevos en esta fase del Proyecto.	75
<b>Capítulo 5: LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>85</b>
Informes por Conglomerado & Información complementaria	
Anexo 1: Introducción General a Informe por territorio	86
Anexo 2: Matriz Información resumen Conglomerados atendidos	88
Anexo 3: Conglomerado Calzado Masaya	93
Anexo 4: Conglomerado Muebles Los Pueblos	110
Anexo 5: Conglomerado Cerámica San Juan de Oriente	127
Anexo 6: Conglomerados Carne y lácteos Chontales	143
Anexo 7: Conglomerado Plátano Rivas	169
Anexo 8: Conglomerado Lácteos Matagalpa	189
Anexo 9: Conglomerados cacao Costa Caribe	200
Anexo 10: Evaluación Programa de Formación del Proyecto (consultoría independiente)	227
Anexo 11: Tabla Resumen – Proceso selección de territorios/conglomerados.	232
Anexo 12: Tablas-Contenido-Horas-Eventos Capacitación por grupo meta	234
Anexo 13: Acrónimos	247
Anexo 14: Base Conceptual del Proyecto	250



# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Introducción al Proyecto

El presente documento resume el trabajo realizado por el Proyecto “Fortalecimiento y difusión del desarrollo de Conglomerados en Nicaragua”, ejecutado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, con fondos de la Cooperación Austriaca. La Contraparte Nacional del Proyecto ha sido el Gobierno de Nicaragua, teniendo en sus inicios a la Comisión Presidencial de Competitividad y al momento de su finalización a la Dirección de Fomento Empresarial del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.

En este informe consolidado se sintetizará la estrategia desarrollada por el Proyecto, los principales resultados e impactos generados en los territorios atendidos, la relación y cumplimiento con lo planificado y las lecciones aprendidas de estos procesos. A este informe se anexarán los análisis resumidos por territorio y documentos soportes del trabajo realizado.

### Datos generales del Proyecto

Número del proyecto:	UE/NIC/05/001
Título:	“Fortalecimiento y difusión del desarrollo de Conglomerados en Nicaragua”.
Organización Contraparte Nacional:	Comisión Presidencial de Competitividad.
Presupuesto Total:	EUR 1.5 (millones).
Donante:	Gobierno de Austria.
Fecha de inicio:	Enero 2005.
Fecha de terminación:	Junio 2008.

### La estrategia del Proyecto

Durante el período 2005-2008, la estrategia se ha centrado en el desarrollo de capacidades de actores locales para el fomento de la articulación público-privada en territorios específicos, con el fin de impulsar acciones colectivas que contribuyan al crecimiento competitivo de pequeñas empresas y/o unidades productivas. En este sentido el Proyecto “Fortalecimiento y difusión del desarrollo de Conglomerados en Nicaragua”, se planteó dos grandes propósitos, uno orientado a difundir conceptos y estimular una reflexión más amplia en el país sobre el fomento de la competitividad basada en la articulación productiva y otro a crear/fortalecer competencias específicas para la generación de cambios en los sistemas productivos territoriales aplicando este enfoque.

- 1) Desarrollo de capacidades de actores claves:** Fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local.

Esto se logra a través de la divulgación de la base conceptual y experiencias nacionales e internacionales que han logrado su desarrollo a través del impulso de acciones colectivas. Estos procesos de forma amplia se han dirigido a actores tales como:

- Líderes de influencia nacional y local.
- Miembros de comités departamentales, regionales o municipales.
- Comisiones promotoras de conglomerados y/o profesionales vinculados al desarrollo económico local.
- Articuladores de procesos de generación de acciones colectivas.
- Docentes de universidades ubicadas en los territorios donde se contribuye.

## **2) Fomento de conglomerados territoriales:**

**Fomento de conglomerados territoriales:** Promover y potenciar los conglomerados territoriales fortaleciendo la capacidad de actores locales para dirigir procesos de fomento en determinadas áreas. En este caso, la meta se alcanzó a través de la capacitación en aula y brindando acompañamiento en terreno a socios locales seleccionados para que éstos impulsaran procesos participativos de definición de estrategia e implementación de acciones colectivas para el desarrollo de los conglomerados. En el marco del Proyecto, estos socios locales son denominados “Instituciones Articuladoras”.



Instituciones articuladoras: son las encargadas de facilitar el proceso de desarrollo del conglomerado, asignando para ello personal técnico adecuado (articulador o articuladora). El trabajo facilitador combina la aplicación de metodologías e instrumentos participativos con los actores involucrados en el fomento del conglomerado y también habilidades para la búsqueda de consenso, participación y articulación de dichos actores alrededor de objetivos y planes comunes.

A continuación se resumen los resultados planteados en el documento de Proyecto, por cada objetivo propuesto.

Tabla No. 1: Objetivos y Resultados planteados en el Documento de Proyecto.

<p><b>Objetivo de Desarrollo</b> Contribuir a mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas nicaragüenses, particularmente del segmento con ventajas comparativas importantes y con capacidad o potencial exportador, para que puedan aportar al crecimiento de la economía y a la reducción de la pobreza en Nicaragua.</p>	
<p><b>Componente 1: Desarrollo de capacidades de actores claves.</b> <b>Objetivo Específico:</b> Fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local.</p>	<p><b>Resultado esperado 1.1</b> Actores relevantes formados sobre conceptos y experiencias de conglomerados. (empresarios líderes, Representantes de Gobierno Central y Local, instancias de coordinación público/privadas, gremios).</p>
	<p><b>Resultado esperado 1.2</b> Universidades nacionales y locales cuentan con programas de formación y realizan investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados y articulación productiva.</p>
<p><b>Componente 2: Fomento de conglomerados territoriales.</b> <b>Objetivo Específico:</b> Fortalecer la capacidad de actores locales de dirigir procesos de fomento de conglomerados en territorios determinados.</p>	<p><b>Resultado esperado 2.1</b> El Proyecto ha consensuado sus metodologías con la Comisión Presidencial de Competitividad y el Gabinete de Producción y Competitividad.</p>
	<p><b>Resultado esperado 2.2</b> Mecanismos de coordinación de conglomerados atendidos en el Proyecto anterior, garantizan la sostenibilidad de las acciones e iniciativas definidas en sus planes estratégicos.</p>
	<p><b>Resultado esperado 2.3</b> Conglomerados territoriales identificados con Contraparte Nacional y locales<sup>1</sup>, cuentan con mecanismos de coordinación operando, planes de trabajo conjunto y están implementando Proyectos planteados en sus planes.</p>

## Antecedentes

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en el marco de políticas de fomento empresarial promovidas en diversos países, considera que las empresas tienen mayor posibilidad de crecimiento competitivo en la medida en que logran articularse con su entorno institucional y establecer alianzas con otras empresas.

El programa ejecutado por la ONUDI abarca el periodo 1995-2008 y se compone de cuatro fases. La primera fase (1995-97) se enfoca en la promoción directa de redes horizontales de empresas: alianzas entre empresas que producen bienes similares y se unen para alcanzar objetivos económicos compartidos. Esta iniciativa es ejecutada en diferentes localidades, donde se identifican concentraciones de empresas que operan en el mismo sector. La experiencia adquirida en esta fase es consolidada en una metodología que, a partir de la siguiente etapa, es transferida a instituciones locales.

A fines de los Noventa, los aprendizajes generados en la primera fase indican la necesidad de complementar los esfuerzos de articulación inter-empresarial con un enfoque sistémico basado en la coordinación del sector privado con su entorno institucional y con los demás eslabones de la cadena de valor.

<sup>1</sup> Estas contrapartes territoriales son comités de desarrollo u organizaciones locales.

Por lo tanto, la segunda fase del programa ONUDI (1998-2002) se orienta a la promoción de conglomerados (o clusters), es decir sistemas económicos locales compuestos de concentraciones geográficas y sectoriales de empresas e instituciones de apoyo. En los conglomerados, la proximidad geográfica y especialización sectorial facilitan la coordinación y permiten maximizar los beneficios de la interacción entre empresas e instituciones.

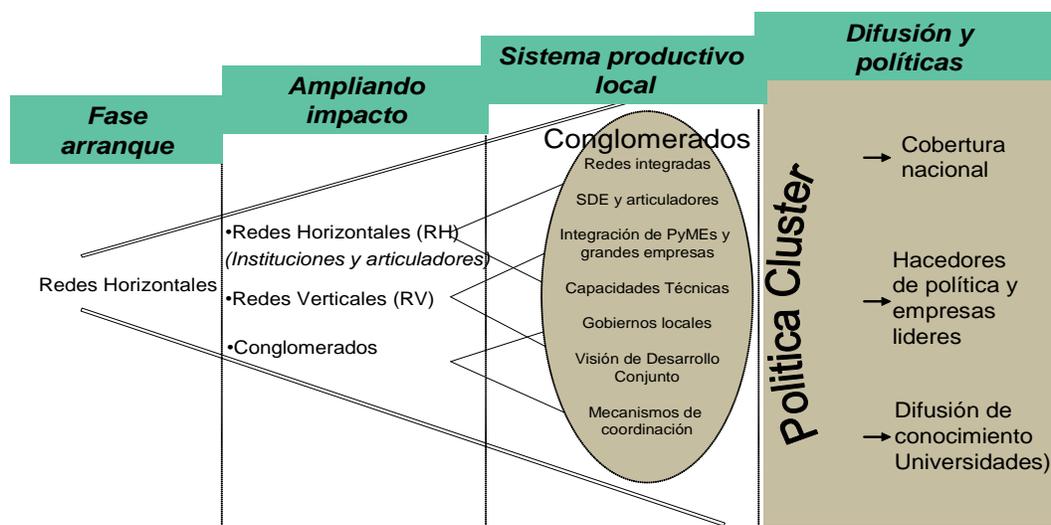
A solicitud de las instituciones de gobierno, la ONUDI formuló y ejecutó una estrategia de desarrollo de conglomerados que integró el fomento de redes de empresas con la articulación publico-privada. Al mismo tiempo, para complementar el enfoque de colaboración horizontal entre empresas, se diseñó una metodología de articulación vertical (entre empresas de distintos eslabones de la cadena de valor), la cual hizo énfasis en el desarrollo de proveedores.

La adopción de un enfoque de fomento de conglomerados es parte de la estrategia de desarrollo planteada por el Gobierno de Nicaragua. Coincide con un clima favorable a nivel centroamericano sobre el potencial de crecimiento de los conglomerados en la región y que contribuye a que en Nicaragua se defina un Plan Nacional de Desarrollo cuyo eje central de desarrollo productivo era el desarrollo de conglomerados.

La tercera fase del Proyecto, 2002-2005, capitaliza los esfuerzos antecedentes para sistematizar los procesos, desarrollando metodologías e insumos específicos para el fomento de redes y conglomerados adaptados a la realidad país.

En el período del Proyecto del presente informe (2005-2008), de acuerdo a las prioridades gubernamentales, el énfasis fue transferir la metodología “Desarrollo de sistemas productivos locales basados en conglomerados” a actores locales en distintos territorios del país. A continuación se presenta un gráfico que resume la evolución que ha tenido la estrategia del proyecto en Nicaragua.

Gráfico No. 1:



## 1.2 Estrategia y Cobertura del Proyecto

Tal como se mencionó previamente, la estrategia se centró en el desarrollo de capacidades de actores locales para el fomento de la articulación público-privada desde los territorios, con el fin de impulsar acciones colectivas que contribuyan con el crecimiento competitivo de pequeñas empresas y/o unidades productivas.

Los pasos principales para su ejecución fueron, selección de los territorios, identificación de aliados locales, capacitación en aula y acompañamiento de los aliados locales en la aplicación de lo aprendido en aula para impulsar los procesos de fomento de conglomerados. A continuación se describen brevemente:

### Selección de territorios y conglomerados nuevos: proceso de consulta con actores vinculados a la estrategia del Proyecto.

**El proceso de selección se desarrolló de acuerdo a:**

- (1) Definición conjunta de 12 criterios de selección con la participación de la Contraparte Nacional (Comisión Presidencial de Competitividad), funcionarios de la Cooperación Austriaca en Nicaragua y el Jefe de Operaciones de la ONUDI en Nicaragua. Estos criterios fueron ponderados en forma consensuada con la contraparte nacional, considerando como los 6 más relevantes:
  - existe concentración significativa de empresas (potencial conglomerado);
  - líderes empresariales con disponibilidad al cambio e interesados en participar activamente en las actividades de promoción del conglomerado;
  - instituciones u organismos de apoyo no gubernamentales vinculadas al sector productivo e interesados en el desarrollo económico del territorio (posible aliado local a subcontratar y capacitar por el proyecto);
  - tendencia de la demanda de los productos principales del conglomerado, a nivel nacional e internacional;
  - identidad local, cultura, valores comunes;
  - sectores productivos organizados (gremios, asociaciones, cooperativas, etc.)
- (2) Estos actores definieron una lista de 33 territorios potenciales como lista inicial de análisis. A través de sesiones de trabajo y aplicando los criterios previamente definidos, se llegó a 8 posibles conglomerados a ser atendidos por el proyecto: Carne Chontales, Carne Rivas, Plátanos Ometepe, Turismo Ometepe, Lácteos Matagalpa, Café Matagalpa, Plantas Ornamentales Los Pueblos y Madera- Las Segovias.



- (3) El equipo de Proyecto recopiló información sobre las 8 alternativas, tomando como marco de referencia los 12 criterios de selección. Esta investigación fue complementada con talleres de análisis y reflexión del equipo de Proyecto. Se elaboró una base de datos sencilla en Excel para la cuantificación y priorización de los territorios en base a los 12 criterios, se asignó puntajes a cada potencial conglomerado de acuerdo a la información recopilada y al conocimiento del equipo del proyecto. En base a la reflexión colectiva del equipo se elaboró la propuesta de atención que se presentó a la Contraparte Nacional.
- (4) La propuesta de territorios seleccionados fue presentada a la Contraparte Nacional del Proyecto, quien dio su aprobación.

#### Territorios Costa Caribe de Nicaragua:

El Proyecto en la Costa Caribe ha tenido como aliado estratégico al PNUD, a través de su Programa “Desarrollo de Capacidades para la Promoción del Desarrollo Humano en la Costa Caribe”.

De acuerdo a lo establecido en el Adendum del presente Proyecto, dos de los nuevos territorios debían pertenecer a la Costa Caribe, para lo cual el proceso de selección fue adaptado a las particularidades de esta zona del país. En particular, para respetar la autonomía de la Costa Caribe, el Proyecto y la Contraparte Nacional reconocieron a los Gobiernos Regionales, como los protagonistas de la selección.

- (1) Los Gobiernos Regionales nombraron comisiones técnicas<sup>2</sup> como contrapartes directas del Proyecto. Una vez seleccionadas las comisiones, se realizaron talleres iniciales de presentación de conceptos sobre competitividad, características y ventajas de los conglomerados, así como la metodología de fomento de conglomerados a implementar a través del proyecto.
- (2) De los talleres antes mencionados se analizaron los criterios de selección de los conglomerados y se elaboraron listas cortas de alternativas a analizar (5 alternativas en la RAAS<sup>3</sup> y 10 alternativas en la RAAN<sup>4</sup>).
- (3) En ambas Regiones se subcontrataron profesionales que recopilaron información correspondiente a las alternativas de las listas cortas y en base a la información recopilada se efectuaron las propuestas de conglomerados a priorizar por el Proyecto. Cabe destacar que en el caso de la RAAS, los consultores fueron subcontratados por el Programa Costa Caribe de PNUD, en base a acuerdo previo establecido por ese programa con el Gobierno Regional para el análisis de potencialidades productivas.

---

2 Estas comisiones eran llamadas por los Gobiernos Regionales como “Comisiones de conglomerados”. De acuerdo a la metodología del proyecto estas comisiones eran el equivalente al “grupo promotor”.

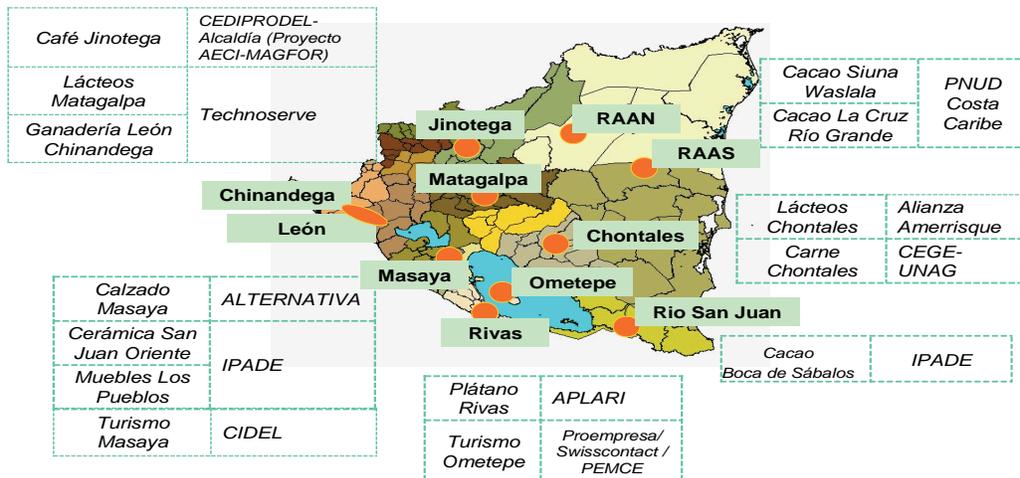
3 Las 5 alternativas de la lista corta de la RAAS fueron: Pesca Artesanal (Laguna de Perlas, Bluefields y Bluff); Cacao (La Cruz de Río Grande); Arroz (La Cruz de Río Grande); Turismo (Bluefields, Laguna de Perlas, Corn Island); Coco (Kubra Hill).

4 Las 10 alternativas de la lista corta de la RAAN fueron: Pesca (litoral de Puerto Cabezas); Granos básicos (Waspam); Lácteos (Mulukuku-Siuna); Turismo (Puerto Cabezas); Forestal (Rosita- Prinzapolka); Forestal (Proyecto Forestal del Noreste); Cacao (Siuna – Waslala); cacao (Waspam); Carne (Siuna); Minería (triángulo minero).

Los profesionales subcontratados para realizar la recopilación de información fueron primeramente capacitados por el Proyecto. En el caso de la RAAS se realizó un taller de capacitación a 26 profesionales sobre el análisis de conglomerados, en el cual se identificaron 7 consultores para realizar el trabajo de investigación. En el caso de la RAAN, el Proyecto contrató a tres consultores para la recopilación de información. En ambos casos se realizó un taller con los grupos de consultores seleccionados para explicar los términos de referencia y los criterios de selección de conglomerados definidos por el Proyecto Conglomerados ONUDI y se brindó seguimiento a los procesos de recopilación de información implementados por los consultores.

- (4) Una vez concluida la recopilación de información, se realizaron talleres con las correspondientes Comisiones Regionales para la presentación de los resultados de las investigaciones de campo y para efectuar la selección del conglomerado a atender por el Proyecto ejecutado por ONUDI en conjunto con el Programa Costa del PNUD.

**Gráfico No. 2: Conglomerados & Aliado local por territorio**



El Adendum firmado con la Cooperación Austriaca establece que el Proyecto atendería a un total de 10 conglomerados, de los cuales 4 habían sido definidos desde fase previa y 6 nuevos territorios a seleccionar durante el primer año del proyecto 2005-2008.

El Proyecto logró que la metodología de fomento de conglomerados se esté aplicando en 14 conglomerados del país. Esto a través de la transferencia metodológica y alianzas con instituciones locales y proyectos de cooperación.

La propuesta del Proyecto establecía dar continuidad a cuatro de los territorios atendidos desde la fase previa, 2003. Cabe mencionar que la fase anterior no implicaba transferencia metodológica a aliados locales, sino que tenía como estrategia la atención directa de consultores del Proyecto. Estos territorios corresponden a:

1. Calzado en Masaya
2. Muebles de madera y fibras en Los Pueblos
3. Cerámica en San Juan de Oriente
4. Lácteos en Chontales

Durante el 2005, se da la selección de siete nuevos territorios en coordinación con la Contraparte Nacional, Gobiernos Regionales (en el caso de la Costa Caribe), la oficina de cooperación del donante y la oficina de operaciones de la ONUDI en Nicaragua. Estos territorios corresponden a:

5. Carne en Chontales
6. Lácteos en Matagalpa
7. Plátano en Rivas
8. Cacao en la RAAS
9. Cacao en la RAAN
10. Turismo en Ometepe
11. Café en Jinotega



El Proyecto seleccionó siete nuevos territorios (en lugar de seis), debido a la complementación de recursos establecida con otros proyectos de cooperación presentes en dos de los territorios priorizados.

Durante el proceso de selección se identificaron dos territorios en los cuales ya había organismos de cooperación iniciando acciones de fomento de conglomerados. Considerando el propósito de difusión de la metodología del Proyecto, la optimización de recursos y evitar duplicidad de acciones en estos territorios, se firmaron convenios de colaboración con estos organismos. Estos convenios establecieron que el Proyecto transferiría metodología a actores locales en esos territorios y brindaría un acompañamiento puntual. Los programas de cooperación presentes

en los territorios serían los responsables del seguimiento y financiamiento de la implementación de estos procesos en el marco de sus propios proyectos. Por esta razón, de los 7 nuevos territorios seleccionados, 5 han sido atendidos a través de la subcontratación de instituciones locales (con fondos del Proyecto) y los 2 últimos, mediante convenio de colaboración.

Así mismo, en el segundo semestre del 2006 y a solicitud del donante, se incorpora con el mismo esquema de complementación:

12. Cacao –en Río San Juan.

Durante el 2007, aliados locales en los territorios, como CIDEL y Technoserve, solicitaron la incorporación de personal de sus instituciones en el Programa de formación del Proyecto y entraron a aplicar la metodología de fomento de conglomerados de ONUDI en otros conglomerados. Con estos aliados se firmó un convenio de colaboración, con la modalidad antes descrita de capacitación en aula y acompañamiento puntual en terreno, así mismo se les efectuó un evento de inducción para cubrir parte de los eventos en aula que ya se habían impartido:

13. Turismo Masaya
14. Ganadería León-Chinandega

## Identificación de aliados locales

Una vez seleccionados los territorios, el Proyecto identificó aliados locales en cada conglomerado para la puesta en marcha de la estrategia de implementación. Los principales criterios adoptados para esta selección fueron los siguientes:

- Conocimiento y vínculo con el sector productivo del conglomerado.
- Presencia en el territorio.
- Equipo profesional asignado a facilitar el proceso.

## Capacitación y acompañamiento a los procesos de fomento en los territorios

Una vez seleccionados los actores locales, se da inicio a la capacitación y acompañamiento en terreno de estas instituciones articuladoras para que éstas apliquen la metodología de conglomerados desarrollada por ONUDI y que se resume a continuación.<sup>5</sup>

### Metodologías Sistemas productivos locales basados en conglomerados (Frases generales)



La implementación de este proceso requiere del desarrollo de competencias en actores locales y nacionales, para lo cual el Proyecto desarrolló un programa de formación que se describe en el siguiente capítulo de este informe.

<sup>5</sup> El nombre de la metodología es “Desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados” sin embargo con el ánimo de simplificar en éste documento será mencionada indistintamente como “Metodología de conglomerados” o “Metodología de fomento de conglomerados”.



# Capítulo 2: Programa de Formación Actores Claves

## 2.1) Introducción

Para el desarrollo de capacidades se definieron 4 grupos metas a considerar en el territorio y a nivel nacional:

- a. Instituciones articuladoras de conglomerados.
- b. Comisiones de conglomerados.
- c. Universidades nacionales y locales.
- d. Tomadores de decisión nacionales y locales.

Para atender la demanda de los territorios y de otros actores y retomando la experiencia desarrollada en la fase anterior del Proyecto en el desarrollo de capacidades en la metodología de Redes Empresariales Horizontales, se incorporó un quinto grupo meta no contemplado en el documento de Proyecto: e. consultores independientes y de organizaciones interesadas en la aplicación de dicha metodología.

Para el logro de los objetivos y para alcanzar los resultados previstos en el Proyecto se consideraron y aplicaron elementos transversales, en procura de garantizar el programa de formación a distintos niveles de profundidad según el grupo meta. Así con algunos grupos se priorizó la sensibilización brindándoles algunos temas conceptuales como en el caso de los docentes y tomadores de decisión. Con otros grupos meta además de la base conceptual se profundizó con herramientas metodológicas para el desarrollo de habilidades como ha sido el caso de los articuladores, quienes han sido facilitadores de procesos, como se explica más adelante. Por tanto el programa de formación consideró las siguientes premisas:

**a) Involucramiento de los actores:**

El programa de formación se formuló mediante un proceso participativo, se realizaron sesiones de trabajo con cada grupo meta para identificar las necesidades de capacitación vinculadas a la articulación productiva, lo que contribuyó al interés y motivación de los diferentes actores a participar en las acciones de formación.



**b) Apropiación del proceso:**

El contenido principal del programa de formación fue las metodologías de articulación productiva y el manejo de temas participativos, teniendo como eje principal la aplicación de los conceptos y herramientas de manera gradual. Esto permitió desarrollar habilidades, que generaron sentido de pertenencia y por ende contribuyeron a la visión de un nuevo enfoque del trabajo en el territorio.

**c) Diferenciado:**

El programa para cada grupo meta tomó en cuenta las particularidades de cada territorio presentando ejemplos adecuados a los diferentes niveles de desarrollo y considerando los tiempos de aprendizajes.

**d) Flexible:**

Se adaptó a las necesidades y tiempo de cada grupo meta y territorio. En función del cumplimiento de los objetivos, los eventos de formación se adecuaron al proceso de implementación en los territorios (en el caso de los articuladores).

**e) Desarrollo de capacidades individuales:**

El enfoque del programa estuvo centrado en la persona, en la mejora de sus competencias individuales a partir de las funciones que cada grupo meta debía desempeñar. Fue un proceso continuo de aprendizaje y cambio, como facilitadores de procesos en el caso de los articuladores, como generadores de nuevos conocimientos en el caso de los docentes, como actores clave en el diálogo público-privado en el caso de las comisiones de conglomerados y como promotores del cambio a nivel gubernamental en el caso de los tomadores de decisión.

**f) Desarrollo de capacidades organizacionales:**

De acuerdo a la estrategia del proyecto, el acompañamiento integral en el territorio contribuyó a contar con organizaciones locales con capacidades de asumir procesos de articulación productiva y con recursos humanos capacitados para acompañar a los empresarios/artesanos integrados en las comisiones de conglomerados.

**g) Desarrollo Local:**

Las organizaciones locales capacitadas, las comisiones de conglomerados con mayores conocimientos sobre articulación productiva y mejores habilidades para negociar y trabajar juntos, facilitaron una mayor interacción de actores públicos y privados. Los actores capacitados participaron en



diferentes instancias relevantes en el territorio y contribuyeron de esa manera al fortalecimiento de la localidad de manera integral.

En este capítulo se presenta un resumen del trabajo realizado con cada grupo meta, describiendo la situación de partida al inicio del Proyecto, las acciones relevantes, resultados e impactos que se generaron y finalmente se destacan las capacidades creadas que garantizan la sostenibilidad de las acciones.

## 2.2) Instituciones articuladoras

Las instituciones articuladoras son las organizaciones territoriales encargadas de facilitar el proceso de desarrollo de los conglomerados, que fueron seleccionadas por licitación entre los actores locales, aplicando criterios específicos para su escogencia relacionados al conocimiento y vínculo con el territorio, presencia en el mismo y equipo profesional asignado a la facilitación del proceso. El equipo profesional asignado debía cumplir con lo siguiente: a) Estudios universitarios en administración de empresas, economía o carreras afines; b) Experiencia laboral de al menos 5 años en el impulso de procesos participativos, manejo de grupos, desarrollo económico local, formulación de proyectos; c) Habilidades para analizar el comportamiento del conglomerado y para generar consenso entre actores diversos y d) Conocimiento del contexto y de las características socioeconómicas del territorio donde trabaje y del país, así como la posición de Nicaragua ante la globalización de la economía.

### 2.2.1 Situación de partida

Las instituciones articuladoras asignaron a dos personas cada una para ser capacitadas en la metodología de conglomerados. Algunas de estas organizaciones solicitaron ampliar el número de participantes de su institución con el propósito de contar con más recursos humanos con capacidades de dirigir procesos de articulación. Así mismo en algunos casos, solicitaron la participación en el proceso de formación, de otros actores locales presentes en el territorio e interesados en aprender la metodología y promover los conglomerados.

Como resultado de la fase anterior del Proyecto, en esta fase se contaba con la sistematización de la experiencia en la aplicación de la metodología de fomento de conglomerados, la que constituyó la base material de estudio del programa de formación de los/las articuladores/as.

Esta metodología consta de tres tomos:

- Tomo 1: Manual metodológico “Paso a paso”
- Tomo 2: Herramientas metodológicas.
- Tomo 3: Marco conceptual.

Se aplicó un cuestionario individual y se realizaron sesiones de trabajo en cada territorio a fin de identificar las necesidades de capacitación de las personas seleccionadas para desarrollar la labor de articulación de conglomerados, tomando como base las funciones que éstos debían desempeñar y las competencias que debían tener para desarrollar el proceso de facilitación.

26 personas se integraron al programa de formación de articuladores, cuya composición del grupo por sexo fue de 38% de mujeres y 62% de hombres. El 96% profesional, habiendo sólo una persona con nivel de técnico no universitario.

Del total de profesionales, el 48% tenían formación agropecuaria vinculada al desarrollo rural, entre los que tenemos zootecnistas, fitotecnistas, ecólogos, agroforestales; el 44% tenían formación en ciencias económicas y administrativas y solamente 2 personas están orientadas a otras profesiones como ingeniería civil y de sistemas (representan el 8%). Únicamente 3 personas tenían formación posgraduada a nivel de maestría, sin embargo la mayoría había recibido capacitaciones puntuales en diferentes temas vinculados a la labor que han desempeñado. Solamente un 15% había participado en eventos sobre asociatividad y articulación productiva (3 personas), que coincide con las instituciones articuladoras Masaya – Los Pueblos, lugares donde el Proyecto contribuye desde la fase anterior.



La composición por edad nos indica que era un grupo integrado por personas jóvenes, donde el 31% tenía menos de 30 años, el 27% en el rango de 31 a 40 años, acumulando en estos dos grupos de edades el 58% del total. El restante 42%, entre 41 a 50 años, y sólo una persona por encima de esa edad. Asimismo el 58% del total tenía más de tres años de experiencia como facilitadores de procesos, el 11% entre uno y tres años de experiencia y un 31% indicó tener menos de un año de experiencia.

En la experiencia desarrollada como facilitadores de procesos destacaron como funciones principales la coordinación con instituciones públicas y privadas; promoción de articulación entre actores y organización de productores/empresarios; coordinación de actividades con el grupo meta como reuniones, capacitaciones cortas, entre otras.

En cuanto a factores positivos que contribuirían en el trabajo del conglomerado la mayoría enfatizó como principales: ser del territorio, lo que se acompaña del conocimiento de la zona, cierto vínculo con los productores/empresarios por trabajos previos realizados y algún conocimiento del rubro. Estas características coinciden con los criterios centrales utilizados por ONUDI para la selección de la institución articuladora.

Como factores negativos que afectarían el trabajo en el conglomerado y que debían ser considerados por el Proyecto, resaltaron que existe un limitado enfoque de asociatividad, débil institucionalización de los procesos de fortalecimiento de los actores locales, eslabones de la cadena productiva no integrados, desconfianza entre actores, algunas intervenciones muy asistencialistas que sumado a la poca visión empresarial y reducida articulación entre actores hacen necesario un trabajo continuo y de mediano plazo.

De igual manera destacaron los principales problemas y limitaciones que enfrentaban para realizar su trabajo como articuladores, los cuales se tradujeron en necesidades de capacitación para realizar con mejor desempeño su labor de articulación. Los temas demandados fueron: Información del rubro en el que se trabajaría; conceptos de articulación productiva, asociatividad, competitividad y conglomerados, así como el papel de las PYMEs en Nicaragua; metodologías de articulación productiva; organización de actores en alianzas público-privadas; organización de los actores en las comisiones de conglomerados y sus funciones; metodología de diagnósticos participativos; construcción de la cadena productiva y rol de los actores que pertenecen a la cadena; manejo de diferentes visiones de los actores del territorio; formulación de estrategias y planificación participativa; negociación y resolución de conflictos y desarrollo económico local.

Podemos resumir la importancia y necesidad de fortalecer e incrementar su base conceptual y dotarles de herramientas metodológicas técnicas y gerenciales y en particular del enfoque de desarrollo económico local, que coincide con la lógica prevista en el manual de conglomerados, donde se parte de una visión conceptual y herramientas para cada fase.

Se formuló el programa de formación, el que fue presentado y acordado con los articuladores en el primer encuentro con ellos, definiendo la modalidad por encuentros mensuales y en función de la aplicación de la metodología en cada territorio, desarrollando como principales estrategias de formación: eventos en aula con exposiciones cortas y trabajo de reflexión y presentación grupal; intercambio de experiencia con exposiciones de articuladores de conglomerados que venían de la fase anterior, experiencia de aplicación en la práctica para retroalimentación; visitas de campo a algunos territorios; intercambios de experiencias por rubro en la región Centroamérica y Sudamérica e intercambio de experiencias sobre articulación productiva en Italia y Estados Unidos.

Además y como estrategia principal del proceso de formación se brindó acompañamiento en terreno de parte de los consultores del Proyecto, desarrollando como funciones principales:

- Profundización sobre las herramientas para su adaptación y aplicación en el territorio,
- Generación de nuevas herramientas de trabajo en función de las características del rubro y territorio donde se trabaja,
- Ampliación de información y aclaración de dudas sobre los conceptos estudiados,

- Preparación de acciones a desarrollar en el territorio en función de las etapas del proceso de articulación productiva,
- Reflexión sobre nuevas formas de trabajo,
- Evaluación de las acciones realizadas para retroalimentación y mejora en las acciones a desarrollar.

Durante el acompañamiento a las personas que ejercen la labor de articulación se consolida el dominio de conceptos y herramientas generando nuevas competencias. Esto permite mayor apropiación y seguridad en las acciones que se desarrollan con los diferentes actores públicos y privados. Con las acciones de acompañamiento se logra que las instituciones articuladoras reflexionen sobre la utilidad de la metodología de conglomerados, como una herramienta de articulación productiva, a través de los avances que se van alcanzando durante el proceso.

Los contenidos desarrollados en el programa de formación a articuladores de conglomerados tuvieron como ejes principales:

- Aspectos conceptuales: vinculados a temas de Desarrollo Local y articulación productiva, conglomerados, competitividad, economías de escala, costos de transacción, confianza, capital social, innovación, mercado, planeación estratégica, sostenibilidad.
- Herramientas metodológicas: vinculadas a cada uno de los temas tales como guías para formulación de diagnóstico, construcción participativa de la cadena productiva, identificación de cuellos de botella, análisis de la cadena de valor, análisis del mercado, formulación del plan estratégico del conglomerado, priorización de proyectos, gestión de recursos para los proyectos estratégicos del conglomerado.

El programa de formación implementado por el Proyecto contó con la experiencia de la coordinación y consultores del Proyecto que venían desde la fase anterior, lo que facilitó la puesta en marcha del programa.

### 2.2.2 Acciones relevantes

En el período junio 2006 a junio 2008 se realizaron 12 eventos de formación dirigidos a las instituciones articuladoras subcontratadas por el Proyecto y a los demás organismos locales que participaron en el proceso de formación como articuladores de conglomerados. Se capacitaron 26 personas que están aplicando la metodología de conglomerados. De estas el 38% son mujeres y 62% hombres. En el cuadro a continuación se presenta el número de personas capacitadas por territorio, rubro y sexo.

**Personas capacitadas aplicando la metodología de conglomerados:  
Por conglomerado, territorio y sexo**

Conglomerado	Participantes		Total
	Hombres	Mujeres	
1. Calzado – Masaya	1	2	3
2. Cerámica – San Juan de Oriente	-	2	2
3. Muebles – Los Pueblos	-	-	-
4. Carne – Chontales	-	2	2
5. Lácteos – Matagalpa	3	-	3
6. Plátano – Rivas	4	-	4
7. Turismo – Rivas	1	-	1
8. Café – Jinotega	3	-	3
9. Cacao – RAAN	1	-	1
10. Cacao – RAAS	1	1	2
11. Cacao – Boca de Sábalos	1	-	1
12. Turismo Masaya CIDEL	-	1	1
13. Consultores CIDEL	1	1	2
14. Cuenta Reto del Milenio	-	1	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>26</b>

Asimismo participaron en algunos eventos representantes de organizaciones con las que complementamos esfuerzos en los territorios involucrándose 18 personas más, alcanzando un total de 44 personas: 26 anotadas anteriormente, 7 que participaron en 5 a 6 eventos (66% del programa) y no continuaron participando por asumir otras responsabilidades a lo interno de su organización o por cambios de trabajo; y 11 personas con menor frecuencia en la asistencia a estos eventos, quienes participaron en 3 ó 4 eventos.

Como parte del proceso de formación se presentaron diferentes experiencias sobre cada una de las fases de la metodología, en especial de conglomerados atendidos por el Proyecto en la fase anterior y casos de articulación público-privada impulsados por organizaciones aliadas. Entre éstas tenemos<sup>6</sup>:

- Formulación de diagnóstico y estrategia del conglomerado Calzado – Masaya, presentado por Alternativa como institución articuladora.
- Formulación de diagnóstico y estrategia del conglomerado Cerámica – San Juan de Oriente, a cargo de IPADE.
- Articulación público-privada del conglomerado Turismo – Ometepe, desarrollada por la Comisión Intermunicipal de Ometepe con el apoyo de Proempresa, Cooperación Suiza.
- El rol de los gremios para la asociatividad de los productores del conglomerado Café – Jinotega. Experiencia de SOPPEXCCA de Jinotega.
- La articulación vertical para la comercialización del Café en Jinotega. La experiencia de la comercializadora ATLANTIC.
- El rol de los gobiernos locales en el fomento de la articulación productiva. La experiencia de la Alcaldía de Jinotega.

<sup>6</sup> En anexo detalle del programa.

A partir de la aplicación de la metodología en los conglomerados se realizaron intercambios de experiencias entre articuladores integrados en la capacitación. Los aspectos claves de estos intercambios estuvieron centrados en:

- Sensibilización de actores locales, procesos participativos, cómo se hizo, logros obtenidos y retos a enfrentar.
- La construcción de la cadena productiva del conglomerado. Análisis de la cadena de valor, principales cuellos de botella para la formulación del plan estratégico del conglomerado.
- Utilidad de la línea de base y análisis del mercado del conglomerado como insumos principales para la formulación de la estrategia del conglomerado.
- La visión y misión del conglomerado, elaboradas de manera participativa con los actores locales con representatividad de todos los eslabones.
- El plan de acción del conglomerado.
- Gestión de financiamiento para proyectos del conglomerado que contribuyan a la sostenibilidad de las acciones del conglomerado.

Para la facilitación de este programa de formación se contó además de los consultores del Proyecto con la experiencia del asesor internacional del mismo y expertos nacionales e internacionales en temas de mercado, planeación estratégica, capital social y género.

## 2.3) Comisiones de Conglomerados

Las comisiones de conglomerados son instancias de coordinación público – privada encargadas de encabezar el proceso de desarrollo de un conglomerado, integradas por actores directamente vinculados con el conglomerado, del sector público, sector privado, organismos y/o proyectos de apoyo.

### 2.3.1 Situación de partida

El proceso de creación de capacidades locales se inició con la contratación de las instituciones articuladoras entre junio y agosto del 2006, periodo en que comienza el programa de formación de estas organizaciones y éstas a su vez inician el proceso de sensibilización de actores locales.

Las comisiones de Carne – Chontales, Plátano – Rivas y Lácteos – Matagalpa, fueron creadas a finales del 2006, y las comisiones Calzado – Masaya, Cerámica – San Juan de Oriente y Muebles – Los Pueblos fueron constituidas desde la fase anterior del Proyecto, durante esta fase fueron fortalecidas con nuevos miembros. Cabe destacar que en algunos territorios había comisiones similares, por lo que no se crearon nuevas estructuras, sino que se reactivaron y se fortalecieron las ya existentes.

El proceso desarrollado para definir el programa de capacitación dirigido a estas comisiones se realizó mediante sesiones de trabajo entre consultores del Proyecto y articuladores integrados en el programa de formación que ejecutaba el Proyecto. Se tomó como punto de partida el rol de las comisiones de conglomerados y los datos generados en la “Ficha resumen Participantes Comisión del Conglomerado”, con información sobre nivel académico, edad y sexo de los miembros de la comisión.

En general las comisiones de conglomerados Carne en Chontales, Lácteos – Matagalpa, Plátano – Rivas, presentaron grados académicos de técnicos y profesionales (80%). En el caso de las comisiones Muebles – Los Pueblos, Cerámica – San Juan de Oriente y Calzado – Masaya, Comisiones territoriales Cacao – Las Minas, RAAN, las personas con nivel técnico y universitario apenas llegan al 40%. Cabe destacar que los integrantes de los grupos promotores de Masaya –Los Pueblos y Cacao RAAN son 100% profesionales, lo que determina la relevancia de estas alianzas para el empuje de la competitividad de estos conglomerados.

Estos datos fueron relevantes para definir objetivos de la capacitación, propuestas de contenidos, metodología a desarrollar a fin de dosificar los contenidos y garantizar aprendizajes. Asimismo se analizó la modalidad más adecuada para permitir la asistencia de los integrantes de la comisión y se propusieron posibles capacitadores y cronogramas de ejecución de los eventos.

Con la propuesta definida se realizaron sesiones de trabajo con las comisiones de conglomerados a fin de identificar con ellos sus necesidades de capacitación y determinar prioridades para ejercer de mejor manera sus funciones. Se contrastó con ellos la propuesta inicialmente elaborada a fin de retomar algunos temas relevantes para su fortalecimiento. De igual manera se consultó la modalidad más adecuada, definiéndose sesiones de un día para no afectar el trabajo productivo y con frecuencia de dos eventos al mes. Finalmente se definió el rol de los consultores del Proyecto y de la institución articuladora para garantizar el éxito del programa a desarrollar.

El programa quedó integrado con dos grandes objetivos: uno sobre conceptos y metodologías de articulación productiva, la que fue impartida por los articuladores capacitados con el apoyo de los consultores del Proyecto y algunos miembros de grupo promotor (Masaya – Los Pueblos y Cacao – Las Minas); y el segundo de fortalecimiento de capacidades gerenciales, apoyándose con expertos en la temática.



El programa de capacitación dirigido a comisiones de conglomerados se inició 6 meses después de lo previsto. La razón principal de esta decisión fue motivada por el cambio de gobierno nacional que involucró cambios en las delegaciones de instituciones públicas en los territorios, algunas de ellas integradas en las comisiones. Durante este período no había condiciones favorables para convocar a eventos de capacitación por la situación política existente en el país.

### 2.3.2 Acciones relevantes

Con el objetivo de fortalecer e incrementar los conocimientos y capacidades de articulación productiva y gerenciales de los/las empresarios/as que integran las comisiones, de cara a la sostenibilidad de la articulación público-privada impulsada en los territorios, se realizaron talleres de capacitación en diferentes territorios donde el Proyecto contribuye. Para ello los principales facilitadores fueron los articuladores de las instituciones articuladoras, los consultores del Proyecto ONUDI y en algunos casos se han contratado expertos para algunos temas.

Además de los eventos de capacitación efectuados, las comisiones de conglomerados realizaron sesiones de reflexión con los actores locales sobre diferentes temas prioritarios del conglomerado.

#### **Comisiones conglomerados Masaya – Los Pueblos**

Se realizaron 10 eventos de capacitación y reflexión con las comisiones de los 3 conglomerados del Departamento de Masaya: Calzado de Masaya, Cerámica San Juan de Oriente y Muebles Madera y fibra Los Pueblos. En estos talleres participó un promedio de 25 personas, un 40% mujeres.



Participaron en las capacitaciones, empresarios/as de las comisiones de conglomerado (en promedio, 5 participantes por comisión) y el Grupo Promotor Departamental Masaya (UTIP-Masaya, CETIPYME-UPOLI, Alternativa, IPADE Los Pueblos, CIDEL Masaya). El grupo promotor asumió la facilitación de los talleres del mayor número de temas desarrollados, siendo un resultado de la articulación en el territorio. Esta experiencia fue planificada por el grupo promotor, como un primer ejercicio de la Escuela de Desarrollo Local<sup>7</sup> Masaya. Asimismo la promoción de acciones colectivas, juntando tres comisiones integradas por artesanos, contribuyó al fortalecimiento de las instituciones articuladoras. Para ello hubo un trabajo conjunto entre Alternativa, IPADE y consultores ONUDI.

<sup>7</sup> La Escuela de Desarrollo Local es una iniciativa de la institución articuladora Alternativa en Masaya.

Los temas impartidos en este programa fueron Desarrollo Local y Articulación Productiva, Metodologías Redes Empresariales Horizontales y de Conglomerados, análisis y gestión de proyectos, negociación y manejo de conflictos, gestión aduanera y planificación estratégica del conglomerado. Asimismo trabajo en equipo, liderazgo y marco jurídico para la incidencia de las MIPYMES en las políticas públicas a nivel local.

#### **Comisión conglomerado Plátano – Rivas**

Esta comisión fue fortalecida en temas de liderazgo, trabajo en equipo y generación de confianza, realizándose dos talleres con una participación promedio de 20 actores miembros (4 mujeres). También fueron capacitados sobre el proceso de la metodología de conglomerados por parte de la institución articuladora destacando el análisis del sector plátano y los elementos de competitividad para encontrar nuevos mercados, conceptos de conglomerados y desarrollo local. Participaron en estos eventos representantes de instituciones públicas y organizaciones de productores de plátanos integrados en la comisión del conglomerado.



#### **Comisión Turismo - Ometepe**

Al igual que la comisión de Plátano –Rivas, esta comisión fue sensibilizada en sus capacidades de liderazgo, trabajo en equipo y generación de confianza, habiéndose impartido dos talleres con un promedio de 30 personas. Cabe destacar que en este conglomerado se cuenta con recursos de COSUDE y DfID para el impulso de los procesos en la Isla de Ometepe. La contribución del Proyecto fue brindar capacitación metodológica y un acompañamiento puntual.

#### **Comisiones territoriales Cacao – RAAN**

En los meses de septiembre y octubre 2007, se constituyeron comisiones territoriales en Bonanza, Siuna, Rosita y Alamikamba, que son los 4 municipios donde se trabajó el rubro Cacao en esta zona. Con ellos se definió un programa de fortalecimiento de capacidades de articulación y gerenciales en encuentros mensuales de dos días.

Se realizaron cuatro talleres de este programa facilitados por miembros del grupo promotor de Cacao con el apoyo del articulador local capacitado por el Proyecto. El contenido principal fue la importancia y ventajas de la articulación productiva, formulación de plan de acción de las comisiones a fin de focalizar y priorizar las actividades a desarrollar en cada territorio y conocer los requerimientos de recursos humanos y financieros. Posteriormente se capacitó en liderazgo y trabajo en equipo, construcción y análisis de la cadena productiva, concluyendo con negociación y manejo de conflictos.

En estos talleres asistieron 22 personas (8 mujeres) procedentes de 3 municipios (Siuna, Bonanza y Rosita), y participó la comisión técnica integrada por IDR, MAGFOR, INTA, Proyecto NICA-40; asimismo los productores y líderes territoriales que integran las comisiones en cada municipio.

En esta Región también se desarrolló el curso sobre la metodología de “Redes Empresariales Horizontales”, dirigido a promotores líderes territoriales de los tres municipios de Siuna, Bonanza y Rosita. Se realizaron tres encuentros de dos días, con la participación de 42 personas (13 mujeres). Los temas desarrollados fueron: ventajas de la articulación productiva, procesos de sensibilización, promoción de la formación de redes, generación de confianza, iniciativas de corto plazo llamados proyectos pilotos. Esto fue un esfuerzo de complementación de acciones y recursos entre este Proyecto, CEGE – UNAG y el Proyecto NIC-A40.

#### **Comisión Carne Chontales:**

Esta comisión fue reforzada en temas de liderazgo, trabajo en equipo y generación de confianza, realizándose un taller con una participación promedio de 10 personas (3 mujeres). También fueron capacitados sobre el proceso de la metodología de conglomerados por parte de la institución articuladora, en la que participaron representantes de instituciones públicas y organizaciones de productores de carne integrados en la comisión del conglomerado.

#### **Comisión Lácteos – Matagalpa**

La comisión del conglomerado Lácteo en Matagalpa que integra a cuatro municipios y cuenta con comisiones por territorios, fue fortalecida en temas de liderazgo, trabajo en equipo y generación de confianza, realizándose un taller con una participación promedio de 15 personas (3 mujeres), tanto del sector privado como de los 4 alcaldías miembros de las comisiones.



## **2.4) Universidades nacionales y locales**

Este grupo estaba conformado por docentes de entidades académicas nacionales ubicadas en la capital y algunas de ellas con sedes departamentales, que tienen en su oferta educativa el tema económico y coinciden con los territorios donde hay conglomerados atendidos por el Proyecto.

## 2.4.1 Situación de partida

Para el desarrollo del trabajo con universidades nacionales se tomó como punto de partida la experiencia desarrollada por el Proyecto en la fase anterior, en la que se habían realizado acciones de coordinación e implementado actividades con entidades de educación superior. También se realizó un proceso de diagnóstico básico de algunas universidades a fin de conocer la oferta formativa en la temática de desarrollo local y conglomerados.

Los criterios a considerar para trabajar con las universidades fueron:

- Impartir el tema económico ya fuera en pregrado o postgrado,
- Contar con docentes de tiempo completo,
- Interés en participar en acciones con ONUDI, vinculadas a la academia – empresa,
- Disposición de participar y aportar su tiempo para las acciones que se acuerden de manera conjunta.

Para ello se sostuvieron reuniones bilaterales con cada consultor del Proyecto y con la coordinación del Proyecto a fin de definir qué universidades visitar en cada territorio, posibilidad potencial de trabajar con ellas, contactos ya establecidos y acciones realizadas a fin de procurar la continuidad de las mismas.

Se realizaron entrevistas en las facultades de economía y áreas de postgrados de las universidades: Universidad Centroamericana UCA, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN León, UNAN – Managua, Centro Universitario Regional CUR – UNAN – Chontales, Universidad Nacional Agraria UNA – Chontales, Universidad Politécnica UPOLI, Universidad Americana UAM, Universidad Popular de Nicaragua UPONIC, Universidad Nacional del Norte UNN Boaco.

Como resultado de estas entrevistas se determinaron algunas conclusiones a considerar en la estrategia a implementar en el Proyecto:

- La mayoría de las universidades tiene pocos docentes de tiempo completo, y un alto porcentaje de docentes horario.
- En los cursos de pregrado y postgrado, algunos temas especializados se realizan con expertos internacionales que vienen a impartir el curso y se van, en los que el involucramiento de los docentes nicaragüenses es limitado.
- Para graduación en las carreras de pregrado la mayoría de las universidades realizan cursos de titulación, examen de grado, pero se desarrolla muy poco trabajo de investigación. Es optativo para los estudiantes habiendo poca incidencia de los docentes y de la universidad.
- La experiencia de implementación de cursos especializados en la temática de desarrollo económico local está orientada en la mayoría de los casos a solicitudes concretas de instituciones/organismos. Se diseña, se

implementa y no se oferta nuevamente el contenido. Se aducen problemas de financiamiento y de baja capacidad económica de la población de invertir en estudios superiores.

- Las universidades con sedes en los territorios requieren de docentes que llegan desde Managua a impartir los cursos de postgrado y algunas materias de pregrado, limitando el desarrollo de capacidades locales y por ende la motivación de los docentes de esas sedes.
- Se identificó a las universidades que han incorporado el tema de desarrollo económico local y conglomerados en cursos de postgrados: Universidad Centroamericana UCA, con el módulo “Análisis de Clusters”, que fue impartido por un experto internacional<sup>8</sup> y la Universidad Americana UAM con el módulo “Desarrollo Local y Clusters”, impartido por consultores de este Proyecto.
- A nivel territorial el centro universitario regional CUR – UNAN – Chontales desarrolló un diplomado sobre “Administración funcional del Desarrollo Económico Local” como una complementación de la Escuela de Desarrollo Económico Local (EDEL) impulsada por el Proyecto en su fase anterior. La EDEL fue una experiencia de articulación de actores locales que contribuyó a la creación de capacidades en el territorio en la que se involucraron gobierno local, instituciones públicas y organizaciones territoriales con el apoyo del Proyecto. Se complementaron recursos humanos y financieros.
- En general la investigación universitaria es incipiente y se destina poco o nada para esta labor. Sin embargo a pesar de las limitaciones, las que realizan trabajo de investigación son las universidades financiadas por el estado y algunas subvencionadas. Las universidades privadas y las que se han creado en los últimos años no participan de este esfuerzo.

En un diagnóstico realizado sobre la investigación universitaria en Nicaragua, uno de los principales problemas encontrados fue la falta de incentivos y el enfoque hacia la docencia, tal como se describe a continuación: *“Un aspecto identificado como relevante ha sido el predominio del trabajo orientado hacia la docencia, aumentado con la carga extra de horas docentes como mecanismos de [complemento] económico de los profesores, lo cual limita el tiempo destinado a la investigación además de carecer de mecanismos de reconocimientos institucionalizados<sup>9</sup>”*.

<sup>8</sup> El docente de este módulo fue Davide Parrili, quien ya no trabaja para esa universidad.

<sup>9</sup> Diagnóstico sobre la investigación universitaria. Edmundo Torres. CSUCA – UNESCO. 2006.

## 2.4.2 Acciones relevantes

La estrategia del Proyecto para el trabajo con las universidades se centró en primer lugar a fortalecer la base conceptual de los docentes universitarios, considerada la puerta de entrada para poder incidir en otros ámbitos como la incorporación de los contenidos en algunas materias y para generar mayor motivación para vincular la academia con el sector productivo.

Se priorizaron 4 universidades del ámbito nacional y local: UCA por tener una facultad de ciencias económicas fuerte, UAM por el vínculo del Proyecto desde fase anterior, UNAN – Chontales, por la experiencia desarrollada en la fase anterior en procesos de formación sobre articulación productiva y la Bluefields Indian and Caribbean University BICU, por las perspectivas de trabajo que también venían de la fase anterior en alianza con el Programa de Naciones Unidas PNUD de la Costa Caribe Nicaragüense.

El punto de partida del fortalecimiento conceptual de docentes universitarios, fue la participación de 4 docentes en un curso internacional organizado por el proyecto y realizado en Italia en febrero 2006. Este evento se describe con mayor detalle en el acápite siguiente 2.5.2.

Con las Universidades seleccionadas se formuló un programa de conferencias dirigidas a los docentes universitarios principalmente de las facultades de economía. Se establecieron criterios de selección para participar: especialmente que estuvieran vinculados al tema, que fueran profesores de tiempo completo y que estuviesen motivados para asistir. Este programa se inició en junio 2006, lográndose impartir 6 temas priorizados y acordados conjuntamente con los docentes en el primer encuentro. Estas acciones se realizaron en dos modalidades, presenciales con el experto y virtuales mediante videoconferencias en las que se pudo interactuar con los expositores. Los temas impartidos durante el ciclo de conferencias fueron:

- Competitividad Empresarial y Articulación Productiva;
- Territorio, Articulación Productiva y Competitividad Empresarial;
- Articulación Productiva y Economía del Conocimiento;
- Políticas para el Fomento de la Innovación;
- Capital Social y su contribución a la Competitividad Territorial y Cadenas Globales de Valor, Cluster y Competitividad.



A este ciclo de conferencias se convocó inicialmente a las 4 universidades que habían participado en el curso en Italia, integrándose posteriormente 4 universidades más. En el ciclo de conferencias participó un promedio de 25 docentes<sup>10</sup>. Los educadores universitarios que asistieron pertenecen a las universidades: UCA, UAM, UNI-PAE, BICU, UNAN-Chontales, UPOLI, EIAG, URACCAN. A continuación detalle por universidad.

No	Universidad	Participantes		Total	Italia
		Hombres	Mujeres		
1.	Universidad Centroamericana UCA	4	-	4	1
2.	Universidad Americana UAM	2	1	3	1
3.	UNAN – Chontales	3	2	5	1
4.	Bluefields Indian and Caribbean university BICU	1	-	1	1
5.	Universidad Nacional de Ingeniería, UNI	2	1	3	
6.	Universidad Politécnica de Nicaragua UPOLI (sede central y local en Masaya y Rivas)	4	2	6	
7.	Escuela de Agricultura y Ganadería EIAG	-	2	2	
8.	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense. URACCAN	1	-	1	
		17 (68%)	8 (32%)	25	4

## 2.5) Tomadores de decisión y sociedad civil

Son los representantes de las alcaldías municipales (gobiernos locales y funcionarios), así como representantes locales de instituciones de gobierno vinculadas al rubro y al territorio donde el Proyecto contribuye.

### 2.5.1 Situación de partida

En el periodo del Proyecto hubo dos procesos electorales. A inicios del 2005 asumieron nuevos alcaldes en todo el país, un punto a considerar en la etapa de sensibilización en los territorios.

En el 2006 a partir del segundo semestre el país estuvo inmerso en campaña electoral para elección de nuevas autoridades en el poder ejecutivo, situación que limitó el trabajo en los territorios en relación a la participación de los funcionarios públicos en las actividades del Proyecto.

En el 2007 asumen nuevas autoridades nacionales y esto involucró cambios de delegaciones territoriales de instituciones de gobierno, lo que obligó a reformular la estrategia del Proyecto con los tomadores de decisión.

Considerando la situación política de país, el Proyecto decide invitar a los tomadores de decisión a las actividades territoriales y eventos desarrollados a

<sup>10</sup> En esta cifra no se incluyen los 4 docentes que participaron en el curso intensivo en Italia.

nivel nacional como estrategia de difusión de los conceptos y metodologías de articulación productiva. Se suspendieron las acciones exclusivas a este grupo meta.

## 2.5.2 Acciones relevantes

Curso internacional Sistemas Empresariales Locales en la Economía Global

Un primer evento de fortalecimiento de capacidades impulsado por el Proyecto fue la realización del curso intensivo “Sistemas empresariales locales en la economía global: programa de formación para profesionales latino-americanos”, en la Universidad Internacional de Venecia en Italia, en febrero 2006, evento desarrollado e impartido por expertos de las universidades italianas Ca Foscari, Florencia, Parma, Padova y TEDIS, Udine, Bari y Ferrara; asimismo la universidad de Duke Estados Unidos.

Este curso tuvo una duración de dos semanas en las que participaron 23 personas nicaragüenses, representantes de universidades, organizaciones del nivel nacional y territorial también incluyó al equipo de consultores del Proyecto.

Del total 4 personas pertenecían a entidades académicas, quienes ocupaban cargos relevantes en estas universidades<sup>11</sup>, considerándose una oportunidad de contribuir a generar propuestas de integración de estos temas en la currícula de los programas de formación. Estos académicos nicaragüenses que participaron pertenecen a la UCA, UAM, BICU y UNAN – Chontales.

Este evento contribuyó a incrementar y fortalecer la base conceptual de los docentes por la calidad de los temas, los expertos que lo impartieron y las experiencias presentadas, que se reforzaron con visitas. Los contenidos del curso fueron: 1) Teoría sobre los distritos industriales, redes de empresas, cadena global de valor; 2) Variedad de modelos de desarrollo local; 3) Gobierno local/ Governance de los distritos industriales; 4) Diseño y gestión de servicios colectivos locales; 5) Desarrollo de redes de empresas; 6) Desarrollo empresarial y 7) La metodología UNIDO para el desarrollo de sistemas empresariales.

Los participantes en este curso fueron además de las universidades, representantes de organizaciones públicas y privadas:

- 3 Alcaldes: Masaya, Masatepe y Juigalpa (territorios de los conglomerados, Calzado - Masaya, Madera Mueble – Los Pueblos, Lácteos y Carne Chontales).
- 2 Instituciones Gubernamentales: Comisión Presidencial de Competitividad CPC (Contraparte Nacional del Proyecto), Unidad Técnica de Inversión Municipal UTIP capítulo Región Autónoma del Atlántico Sur.

---

<sup>11</sup> Decano de facultad de economía, Director CUR - Chontales, Director de Postgrado y Sub Directora de un centro de investigación

- 6 Organizaciones de la Sociedad Civil: Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos UNAG, Asociación de Municipios de Nicaragua AMUNIC, Asociación de Municipalistas de Nicaragua AMN, Comité de Desarrollo Departamental de Masaya CONDEMAS, Alternativa Masaya, Alianza Amerisque y un representante de organismo de cooperación (PNUD) del Programa “Desarrollo de capacidades para la promoción del Desarrollo Humano en la Costa Caribe de Nicaragua”, representación Región Autónoma.

La participación en este evento contribuyó a generar mayor acercamiento entre los participantes, lo que facilitó la implementación de acciones en los territorios; asimismo contribuyó al fortalecimiento de sus conocimientos y a su involucramiento en el impulso del desarrollo económico local.

En el ciclo de conferencias mencionado en el acápite 2.4.2. del capítulo “Universidades nacionales y locales”, en el que se expusieron temas de gran relevancia para el desarrollo de los conglomerados, se logró la participación de instituciones representativas del gobierno nacional y local que están vinculadas al trabajo en los territorios, tales como:

- Direcciones de Fomento Industrial, Comercio Exterior y Fomento de PyMES del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).
- Representantes del nivel central del INTA, MAGFOR.
- Delegaciones locales del Instituto de Fomento Municipal (INIFOM) y el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).
- Unidades Técnicas de Inversión Pública de Masaya y la RAAS.
- Alcaldes municipales.
- Aliados nacionales y locales del trabajo en los territorios: PNUD Costa Caribe, SNV, CIDEL, AMURS, UNAG, ICCO, PEMCE, Technoserve

En los territorios a través de las acciones que se han desarrollado para el proceso de formulación de diagnóstico y estrategia de los conglomerados se han involucrado diferentes instituciones y han aportado a la construcción de un plan estratégico en cada territorio y rubro donde el Proyecto contribuye.

## 2.6) Consultores independientes y/o de organizaciones

Por la demanda de actores locales sobre la metodología de Redes Empresariales Horizontales, el Proyecto decidió transferir la metodología a consultores que ya contaran con experiencia y conocimiento sobre asociatividad, a fin de fortalecerlos con nuevas herramientas y contar con un grupo de consultores experimentados que apoyen la estrategia de desarrollo de capacidades de actores locales sobre esta metodología, para esto se formuló el curso “Formación de formadores de Articuladores de Redes Empresariales Horizontales”.

## 2.6.1 Situación de partida

Se realizó un proceso de selección utilizando criterios que vincularan a los participantes a los territorios donde el Proyecto estaba contribuyendo; organizaciones con las que complementamos esfuerzos y tenemos alianzas mediante convenios como PNUD – Costa Caribe, UNAG y CIDEL (antes PRODELMAS); que hubiera demanda sobre la metodología; que las personas contaran con experiencia en asociatividad y motivación para participar y apoyar a futuro procesos de formación de articuladores de Redes.

Se seleccionaron 19 personas para integrar el curso formación de formadores, el cual fue ejecutado por encuentros. La procedencia de los participantes es:

### Procedencia y justificación de los participantes en el curso

#### Formación de Formadores de Articuladores de Redes Empresariales Horizontales

Procedencia	Participantes			Justificación
	Hombres	Mujeres	Total	
Costa Caribe	5	1	6	Convenio con PNUD
Masaya – Los Pueblos	3	2	5	Convenio con CIDEL
Chontales	-	3	3	Convenio con UNAG
Consultores independientes	4	1	5	Referencia de trabajos asociativos
<b>Total capacitados</b>	<b>12 (63%)</b>	<b>7 (37%)</b>	<b>19</b>	

## 2.6.2 Acciones relevantes

La participación de este grupo de 19 personas (37 % mujeres) en el curso ha generado iniciativas en los territorios que han contribuido a la difusión de la metodología y a la generación de mayores capacidades en la implementación de la misma.

- Las 3 personas capacitadas de UNAG – Chontales, han permitido a la organización integrar en su oferta de servicios el fomento de redes y acompañamiento a las mismas. Además de ser la institución articuladora del conglomerado Carne – Chontales.
- De las 6 personas capacitadas procedentes de la Costa Caribe, una de ellas ha sido contratada como facilitadora de procesos en el conglomerado Cacao en la RAAN. Dos consultores que también ejercen como docentes universitarios (URACCAN-Nueva Guinea y Siuna) han formulado propuestas para la creación de un diplomado en esta metodología, que podría ser una iniciativa a desarrollar en el marco de los proyectos de articulación productiva impulsados en los municipios de Nueva Guinea, El Rama y Muelle de los Bueyes.

## 2.7) Resultados y Sostenibilidad de los procesos de formación

La estrategia de sostenibilidad de los procesos desarrollados en el fomento de los conglomerados atendidos por el Proyecto, fue pensada en función del desarrollo de capacidades de actores clave a través de la creación de competencias para facilitar la articulación público-privada hacia el desarrollo competitivo de un conglomerado en un territorio determinado.

Así mismo, el fortalecimiento de los conocimientos de diversos actores tanto a nivel local como nacional, a través de la divulgación de conceptos básicos sobre desarrollo competitivo y la importancia de estrategias colectivas para el crecimiento empresarial, contribuyen a la generación de nuevas iniciativas futuras para el impulso de la competitividad y la formación de nuevas generaciones.

A continuación se describen cambios identificados en los diversos actores sensibilizados y capacitados a través del proyecto.

### 2.7.1 Instituciones articuladoras

Se han desarrollado mayores competencias en las personas capacitadas, lo que les permitió un mayor desempeño en sus funciones como facilitadores de proceso de articulación productiva.

El programa de formación generó capacidades integrales para fomentar procesos de articulación productiva mediante la transferencia de la metodología “Desarrollo de sistemas productivos locales basados en conglomerados” y la dotación del material didáctico necesario para su aplicación en un territorio, y en particular la aplicación práctica de estos procesos. Se debe destacar que el desarrollo de capacidades permitió:

- Mayores conocimientos sobre articulación productiva y conglomerados, permitiéndoles difundir estos conceptos en diferentes actividades en los territorios y asesorar el trabajo de las comisiones de conglomerados.
- Se desarrollaron capacidades en la realización de diagnósticos competitivos, con el aprendizaje en aula y aplicación en los territorios de herramientas metodológicas para construcción y análisis de cadenas productivas y de valor, análisis de mercado, formulación de planes estratégicos, visión de largo plazo y planes de acción. Esto se evidencia en los documentos de diagnósticos y estrategias que tienen las instituciones articuladoras sobre cada conglomerado.

- Se fortalecieron las capacidades de las personas articuladoras mediante la apropiación del proceso de fomento de articulación productiva, convirtiéndose en capacitadores y promotores de estos procesos.
- Se fortaleció el liderazgo de las instituciones articuladoras al contar con recursos humanos capacitados y dirigiendo acciones en los territorios, con mayores habilidades para fomentar el diálogo, la negociación y la generación de consenso para la toma de decisiones de las comisiones de conglomerados.
- Existen en los territorios mayores capacidades de gestión de recursos para promover y fortalecer la asociatividad, así como la generación de acciones colectivas, que se visualiza en los proyectos presentados y aprobados por otras fuentes de cooperación.
- A nivel organizacional existe un mayor posicionamiento como instituciones articuladoras, con capacidades de ofertar servicios sobre metodologías de articulación productiva, teniendo como evidencia la práctica misma y los éxitos alcanzados en estos procesos en los territorios.
- Se ha generado una mayor incidencia en el desarrollo local, con personas y organizaciones del territorio capaces de participar en la formulación de propuestas de acciones conjuntas con objetivos comunes y optimización de los recursos de la localidad.



En el Anexo correspondiente a cada territorio/conglomerado atendido, se detallan los aspectos que visualizan y evidencian las capacidades desarrolladas en las instituciones articuladoras, especificando la modalidad de trabajo con cada una de ellas, de contratación directa con fondos del Proyecto y de complementación con aliados locales.

## 2.7.2 Comisiones de Conglomerados

El proceso de acompañamiento de las instituciones articuladoras a las comisiones de conglomerados y la implementación del programa de capacitación a las mismas fortaleció y desarrolló mayores capacidades para:

- Desarrollo de procesos participativos de análisis del territorio y en particular del rubro productivo al que pertenecen.
- Generación de consenso en la toma de decisiones.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Planificación participativa y seguimiento a planes.
- Negociación e incidencia para el desarrollo de iniciativas colectivas.

### 2.7.3 Docentes universitarios

Difusión de contenidos de articulación productiva

En el primer semestre del 2007 se hizo una valoración con los docentes de las universidades que habían participado en el ciclo de conferencias. Fueron consultados 15 docentes de 7 Universidades de las 8 involucradas, lo que representó el 50% del total de docentes integrados en estos eventos.

Los docentes consultados afirmaron haber hecho uso de la información recibida en las conferencias para mejorar el contenido de 15 de sus principales materias. Un total de 683 estudiantes universitarios de 6 carreras relacionadas con administración, economía y contaduría habían recibido conceptos, experiencias y beneficios de articulación productiva como parte de su formación universitaria. En el siguiente cuadro se detalla por universidad:

**Utilización de los contenidos en las universidades con estudiantes de diferentes carrera**

Universidad	Materias	Carrera	Años de estudio	No. estudiantes
EIAG – Rivas	2	1	2do. y 3ro.	80
UPOLI – Rivas	4	2	2do. y 4to.	96
BICU – RAAS	3	3	2do. y 4to.	97
UNAN – Chontales	4	3	1ro., 3ro., 4to. y 5to.	308
UNI – PAE	Curso	-	-	77
UCA	1	1	3ro.	25
UAM	Capacitaciones	-	-	0
				<b>683</b>

Fuente: Elaboración propia del Proyecto-Consolidado encuesta al 31 de mayo del 2007.

### Resultados del trabajo con universidades (formación y territorios)

#### ■ Módulos formativos integrados en la formación universitaria

En el periodo del Proyecto se impartieron 9 módulos sobre conceptos y metodologías de articulación, en cursos de postgrados y maestrías en 3 universidades, dos nacionales (UAM, UCA) y una local (BICU-URACCAN). Participaron en estos cursos 121 profesionales (68 mujeres, 56%) de organizaciones y proyectos vinculados al desarrollo local, así como personas independientes y de empresas privadas. (En anexo cuadro detalle).

- **Universidad Centroamericana, UCA**

En la maestría “Desarrollo Rural” segunda edición 2006-2008 de la Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente, se impartió una unidad en el módulo “Mercados, Competitividad y Actividades Rurales”. En este módulo el Proyecto impartió la unidad “Conglomerados y Desarrollo Territorial”, que correspondió a 22.5 horas distribuidas. El grupo lo constituyeron 15 participantes, de éstos 6 eran mujeres (40%).

En abril del 2008, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de esta Universidad, nombró una Junta Asesora compuesta por profesionales exitosos y con amplia experiencia económica y/o empresarial. Esta Junta tiene la tarea de asesorar y apoyar a la Universidad en la mejora de su relación y oferta (académica y de servicios) hacia el sector privado y gubernamental (relaciones Universidad-Empresa y Universidad-Desarrollo). La coordinadora nacional del Proyecto Conglomerados ONUDI Nicaragua forma parte de esta Junta Asesora.

- **Universidad Americana, UAM**

El Instituto Americano de Desarrollo Empresarial (IADE) de la Universidad, como parte de la Maestría en “Gerencia de MIPYMEs”, y a través del equipo de Proyecto Conglomerados, impartió dos módulos sobre las “Metodologías de articulación productiva desarrolladas en Nicaragua por ONUDI”. La maestría es tomada en gran parte por profesionales de instituciones públicas, programas y proyectos de apoyo a las MiPYMEs y algunos empresarios/as individuales. Durante el período del Proyecto se atendieron dos ediciones de la maestría.

- Módulo “Desarrollo Local y Clusters”, curso de 40 horas. Recibieron este módulo 33 personas profesionales, de las cuales 20 eran mujeres (60%). Con estos grupos se realizó visita de campo al conglomerado Lácteos – Chontales, Cerámica en San Juan de Oriente y al equipo promotor de Masaya, con el propósito de vincular a los estudiantes con las experiencias desarrolladas por el Proyecto en la aplicación de la metodología para fortalecer la articulación productiva.
- Módulo “Redes Verticales y Redes Horizontales”, curso de 40 horas. Recibieron el módulo 38 profesionales, de los cuales 24 eran mujeres (63%). De este grupo, 4 profesionales están vinculados a organizaciones y aliados en la RAAN (Las Minas) con el que el Proyecto coordinó acciones en el marco del fomento del cacao.
- Como parte del Postgrado en “Administración y Gerencia de la Problemática Rural”, el Proyecto impartió el módulo sobre “Desarrollo Local y Conglomerados” en dos ediciones de este postgrado, correspondiente a 24 horas de clase. Los participantes fueron 32 personas, 22 son mujeres (69%).

- **Bluefields Indian and Caribbean University (BICU – Costa Caribe)**

Se impartió el módulo “Sistemas productivos locales basados en Conglomerados”, en el postgrado “Investigación socioeconómica para el desarrollo de la Costa Caribe”, dirigido a docentes de las universidades BICU y URACCAN. En este curso participaron 16 personas. (25% mujeres)

- **Involucramiento de las universidades en los territorios**

Producto de las acciones del programa de formación del Proyecto y del trabajo en los territorios de las instituciones locales fomentando los conglomerados, se generó mayor acercamiento entre las universidades y los actores locales involucrados.

- **UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Programa de Atención a Empresas (PAE):**

En el marco de las acciones de fomento del conglomerado Carne en Chontales, se promovió el acercamiento entre universidades, industria de la carne en Chontales y unidades productivas. Un resultado de este acercamiento fue el acuerdo entre la Universidad Nacional de Ingeniería y el matadero industrial MACESA, para que tres estudiantes egresados de la carrera de ingeniería industrial realizaran pasantías en la planta industrial MACESA, partiendo de la necesidad de mejorar el proceso productivo en las áreas de matanza y deshuese. El trabajo realizado fue un estudio de balanceo de línea de procesos productivos que contribuirá a incrementar la capacidad de matanza de 350 a 550 reses (aumento de capacidad de esta área mayor al 50%). También se realizó un análisis del proceso productivo, tiempos y movimientos y diseño de flujo de proceso.

El esfuerzo conjunto involucró aportes de: (i) la industria, facilitando las instalaciones de la planta para la realización del estudio, asumiendo los costos de alimentación y hospedaje de los estudiantes, y brindando la información y seguimiento de parte de la gerencia general y de producción; (ii) la Universidad, dando seguimiento a los estudiantes y proporcionando tutoría para el trabajo; (iii) la institución articuladora (CEGE-UNAG), seguimiento y contacto; y (iv) el Proyecto Conglomerados, un aporte de viáticos de transporte a los estudiantes.

Esta iniciativa estaba prevista para 10 semanas, sin embargo, por los resultados positivos tanto para la industria como para los estudiantes, a abril del 2008, se llegó a 34 semanas de trabajo. La inversión conjunta, fue de US \$ 6,551.58 (seis mil quinientos cincuenta y un dólares con 58/00), siendo asumida en un 87% por MACESA, un 6% por la UNI y un 7% por el Proyecto.

El trabajo realizado por los estudiantes en la industria MACESA sirvió de base para la tesis de graduación como ingenieros industriales. Se destaca que uno de los 3 jóvenes que realizó la pasantía fue contratado por la industria como director de seguridad e higiene ocupacional.

La pasantía fue valorada por todas las partes como exitosa, generando otras posibilidades en la misma industria en otras áreas donde se requiere realizar estudios y reforzar el trabajo técnico.

- **Intercambio entre Universidades, Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y Universidad Nacional Autónoma (UNAN)-Chontales:** El Programa de Atención a Empresas, PAE de la UNI, presentó su experiencia de trabajo vinculando la academia con el sector productivo, el esfuerzo conjunto con ONUDI y el programa de creación de nuevas empresas. Participaron 18 docentes de la UNAN, de los cuales 10 son hombres (55%) y 8 son mujeres (45%).

- **CETIPYME-UPOLI**

El Centro Tecnológico e Innovación para la pequeña y mediana empresa de la Universidad Politécnica de Nicaragua ubicado en Masaya, creado con fondos propios y aportes del programa de innovación tecnológica del Ministerio de Fomento Industria y Comercio, es miembro del grupo promotor de Masaya. Este centro ha apoyado las actividades que los actores organizan alrededor de los sectores productivos. Para ello estableció coordinación permanente con IPADE y Alternativa, como instituciones articuladoras de conglomerados.

En el marco de esta coordinación y como proveedor de servicios en el territorio, el Centro continúa desarrollando cursos a solicitud de las instituciones articuladoras y en función de las necesidades de los conglomerados atendidos. Por ejemplo, curso de diseño y uso de patrones para grupo de empresarios y empresarias del calzado y textil vestuario, promovido por Alternativa y desarrollado en coordinación Alternativa-CIDEL-CETIPYME.

Se realizó viaje de intercambio a Argentina, para conocer la experiencia de articulación Universidad-Empresa en el marco del Proyecto de cadenas productivas en la provincia de Córdoba. Participaron por Nicaragua el director del CETIPYME y dos empresarios del conglomerado Muebles de Madera y Fibras – Los Pueblos.

Como parte de los resultados está en proceso la elaboración una propuesta conjunta empresa – universidad para el diseño de un programa educativo dirigido a potenciar la capacidad en diseño industrial de las empresas de muebles.

- **EIAG (Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas)**

En coordinación con otros actores (MAGFOR, INTA e institución articuladora, APLARI), continúa con el liderazgo de la Comisión para Investigación y Transferencia Tecnológica en Plátano (CLITTP), en el marco del trabajo del conglomerado. En este sentido, la Escuela, como parte de la CLITTP, apoyó iniciativas relacionadas, como el evento promovido por APLARI y el Proyecto PROCAFTA/DR sobre medidas fitosanitarias y la iniciativa de Buenas Prácticas Agrícolas desarrollada por APLARI y MAGFOR.

- **BICU (Bluefields Indian and Caribbean University)**

Esta Universidad fue parte de la comisión regional de conglomerados de la RAAS. Se involucró en la organización y participación del Foro Productivo de La Cruz de Río Grande. El decano de la facultad de economía (participante en el curso en Italia) asumió el rol de facilitador en el foro en la temática de capacitación y asistencia técnica. De igual manera estudiantes de esta casa de estudio contribuyeron en el procesamiento de las encuestas realizadas como insumos para el diagnóstico.

- **Universidad de Parma – Italia**

La relación con esta universidad contribuyó al fortalecimiento de conocimientos de la UNAN – Chontales y a la generación de información actualizada del sector lácteo mediante investigación realizada por estudiantes italianos.

- Investigación Denominación de Origen de Queso Chontaleño en Nicaragua. El aporte del Proyecto a esta iniciativa fue de apoyo y contactos para las visitas al conglomerado.
- Otros 3 temas de investigación definidos por los estudiantes fueron: (i) procesos de innovación en las empresas asociativas del sector lácteo en Chontales, (ii) las empresas de servicio y sus relaciones de cooperación, y (iii) acciones conjuntas generadas desde la experiencia de la Alianza Amerrisque<sup>12</sup>. Esto involucró a 4 estudiantes de maestría de la Universidad de Parma.
- El director de la UNAN-Chontales participó en dos presentaciones y/o foros realizados en Santiago de Chile, relacionados a este trabajo investigativo. Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Parma con la colaboración del docente-investigador de UNAN han presentado el estudio “Denominación de Origen del Queso Chontaleño y la Calidad Territorial de los Productos”. Los gastos del docente nicaragüense fueron asumidos por SINERGI, Proyecto de la Universidad de Parma con fondos de la Unión Europea.

- Los resultados de este estudio fueron presentados en el Congreso Nacional Lácteo, organizado por la Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo, (CANISLAC) y la Alianza Amerrisque, en Juigalpa Chontales en febrero del 2008.

Se considera que se logró sensibilizar y difundir los conceptos de articulación productiva mediante la participación de docentes y actores locales en el ciclo de conferencias, lo que permitió:

- Actualización de cátedras impartidas en las 7 universidades participantes en el ciclo de conferencias (4 de ellas participantes también en el curso impartido en Italia), haciendo uso de los materiales brindados en estos eventos.

<sup>12</sup> Alianza Amerrisque es una organización conformada por cooperativas lácteas del departamento de Chontales. En el marco de la estrategia del proyecto, fueron el aliado local clave para el impulso del conglomerado lácteo en el departamento. El proyecto contribuyó a su formación durante la fase anterior y con ellos se construyó desde la práctica, la propuesta metodológica de fomento de conglomerados.

- Se fortaleció la base conceptual de 29 docentes que participaron en el ciclo de conferencias y en el curso internacional, lo que les permitió contar con mayores conocimientos para el dictado de sus clases y hacer uso de la base material de estudio recibida.
- Se enriqueció la perspectiva para el análisis de la competitividad de las PYMEs y la definición de estrategias<sup>13</sup>.
- Conocer experiencias de articulación productiva exitosas como mecanismos para desarrollar y fortalecer las pymes nicaragüenses.

### 2.7.3 Tomadores de decisión y sociedad civil

- Se logró sensibilizar a actores locales y nacionales sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva lo que contribuyó al acercamiento y generación de alianzas público – privadas en los territorios y a la implementación de algunas iniciativas.
- Se ha logrado mayor participación de representantes de instituciones de gobierno a nivel local en las comisiones creadas en los territorios, tales como MAGFOR, INTA, IDR.
- La administración pública local ha incrementado su participación en las comisiones de conglomerados y en la ejecución de iniciativas en los territorios (Gobiernos Regionales, CEDIPRODEL).
- La sociedad civil organizada<sup>14</sup> se ha incorporado en algunas comisiones de conglomerados, fortaleciendo a las mismas en la representatividad territorial. Las organizaciones más relevantes son los comités de desarrollo departamental (CHONTALDES, CONDEMAS).

### 2.7.4 Consultores independientes y/o de organizaciones

La formación en la metodología de Redes Empresariales Horizontales, contribuyó a:

- Diseminar los conceptos y metodologías de articulación productiva.
- Contar con recursos humanos con conocimientos para formar articuladores en la metodología.
- Del grupo de consultores capacitados podemos destacar que algunos de ellos están aplicando la metodología en diferentes territorios, entre los que podemos mencionar.
- Han sido contratados 4 consultores capacitados en la metodología (1 mujer), representando un 16% del total. Los organismos y proyectos contratantes han sido UNIFEM y CIDEL, para el seguimiento a redes empresariales existentes y para la formación de nuevos grupos empresariales bajo esta metodología. Asimismo CEGE – Chontales para realizar un análisis sobre la aplicabilidad de esta metodología en diversos sectores productivos en Chontales.

---

Expresado por un docente de la UCA, en la consulta sobre utilidad de las conferencias. Marzo 2007.  
La ley 475: ley de participación ciudadana establece formas organizativas de participación e incidencia.

## 2.8 Sistematización y difusión

### **Elaboración de materiales didácticos a ser utilizados para la formación:**

Metodología “Organización y desarrollo de redes empresariales horizontales”

- Primera edición del manual metodológico publicada en el primer semestre de ejecución del Proyecto. La publicación fue apoyada por el Proyecto PNUD Nicaragua “Desarrollo de capacidades para la promoción del Desarrollo Humano en la Costa Caribe de Nicaragua”. Se reprodujeron 500 ejemplares.
- Se publicó segunda edición de la Metodología para la “Organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género.” Mediante un convenio con UNIFEM se actualizó y amplió con más estudios de caso la primera edición. Se realizó esfuerzo conjunto entre UNIFEM<sup>15</sup>, SNV<sup>16</sup> y el Organismo No Gubernamental Las Abejas, para el fortalecimiento de la metodología de redes empresariales horizontales con herramientas que contribuyen a la equidad de género en la promoción de este tipo de alianzas empresariales. Con apoyo de fondos gestionados por UNIFEM, se reprodujeron 500 ejemplares del manual completo y 500 ejemplares del resumen ejecutivo.

Metodología “Sistemas Productivos Locales basados en Conglomerados”

- Se actualizaron con sugerencias de las instituciones articuladoras, los tomos del paso a paso y herramientas de trabajo. Quedan pendientes de edición final para publicación impresa. La Universidad Centroamericana en el marco de la Unidad de Competitividad que establecerá en coordinación con el MIFIC, CADIN y ONUDI, solicitó a ONUDI que se les transfiriera ésta metodología. El evento de formación se realizó y como parte de la transferencia se le entregó a la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la UCA, los tres tomos en versión electrónica.
- En alianza con UNIFEM, se incorporó enfoque de equidad de género en las herramientas metodológicas de la primera fase de la metodología con apoyo del Centro de investigación NITLAPAN de la Universidad Centroamericana. Esta propuesta no se logró validar en la práctica por razones de tiempo.

Sistematización de casos-Nicaragua

- Se han documentado 6 casos cortos de experiencias de articulación productiva, que han contribuido al crecimiento competitivo de líderes empresariales de los conglomerados de Muebles de Madera y Fibra y Cerámica de San Juan de Oriente. Estos casos están en proceso de revisión para su publicación.

<sup>15</sup> UNIFEM: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

<sup>16</sup> Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

#### Difusión de Lecciones Aprendidas generadas en el Proyecto

- La experiencia del Proyecto ha sido retomada en investigaciones relacionadas a la articulación productiva, una de ellas fue la publicación “Análisis de lecciones aprendidas en los procesos de desarrollo de cluster en Nicaragua” elaborada por la Contraparte Nacional del Proyecto, la Comisión Presidencial de Competitividad y con apoyo financiero de PEMCE17– DFID.

#### Difusión de metodologías y experiencia nicaragüense a nivel internacional

- El Proyecto presentó la experiencia nicaragüense de articulación productiva y las metodologías desarrolladas en eventos internacionales en Italia, Costa Rica, República Dominicana, Washington D.C. Se estima que a través de éstos eventos se divulgó la experiencia a más de 150 profesionales aplicando proyectos y organismos de cooperación, investigadores y hacedores de política.

#### Video sobre la experiencia ONUDI en Nicaragua:

- Durante el segundo semestre 2007, se elaboraron 2 videos sobre la experiencia del Proyecto Conglomerados ONUDI en Nicaragua, 1 video de cinco minutos y uno de 20 minutos. De ambos videos se elaboró una versión inglés y una versión en español. Los videos han sido presentados en eventos internacionales promovidos por la ONUDI y distintos organismos internacionales de cooperación trabajando en la promoción de la articulación productiva para la mejora de la competitividad de las PYMEs urbanas y rurales.
- Adicionalmente, CNN en español, realizó una entrevista exclusiva a la coordinación del Proyecto en Nicaragua, Lic. Pastora Sandino Matamoros, en el programa que aborda temas económicos relacionados al desarrollo, “En Efectivo” con la presentadora Gabriela Frías. Esta entrevista de la experiencia de ONUDI en Nicaragua ha sido retransmitida en varias ocasiones por CNN en español.
- También la Cadena CNBC Europe, realizó un documental de la experiencia del Proyecto en Nicaragua, retomando los videos antes mencionados. Este video en inglés tiene una duración de 5 minutos y ha sido presentado por televisión en los países europeos a través de esta cadena. Así mismo, se encuentra disponible en la página Web de FBC Media.

#### Video-experiencia conglomerado plátano Rivas:

- En el proceso de fomento del conglomerado de plátanos y guineos de Rivas, la institución articuladora APLARI, ha continuado el proceso de documentación de su experiencia a través de videos cortos. Durante 2007 se prepararon dos videos cortos de los talleres de fortalecimiento a las comisiones de trabajo, en temas de liderazgo y planeación. Así mismo, uno más amplio resumiendo el proceso y resultados logrados a Diciembre 2007.

## 2.9) Recomendaciones

Considerando el trabajo desarrollado en el periodo del Proyecto, los éxitos alcanzados, las limitaciones y obstáculos presentados, se hace necesario plantear algunas recomendaciones para consolidar los procesos iniciados y a tomar en cuenta para procesos futuros.

- Es importante el fortalecimiento de los actores locales que están directamente en el trabajo por el desarrollo de las PyMEs, a través de conocimientos y acompañamiento práctico para mejorar sus habilidades.
- El fortalecimiento con recursos financieros a los actores locales públicos y privados, es también importante en la realidad nicaragüense para contribuir a la ejecución de procesos de articulación e implementación de acciones comunes. Se recomienda definir mecanismos sostenibles en el tiempo, para que en la realidad de Nicaragua, se continúe fortaleciendo las capacidades de los actores locales para facilitar e implementar estos procesos no sólo con conocimientos y habilidades sino con fondos para implementar lo aprendido.
- Continuar la difusión de los conceptos de articulación productiva en tomadores de decisión y docentes universitarios a fin de generar mayor participación e incidencia de los mismos a nivel local, creando alianzas estratégicas para el impulso de investigaciones sobre los conglomerados y su posterior incorporación en los contenidos de clases en los temas económicos y en las políticas públicas.
- Actualización conceptual y metodológica de las personas capacitadas en las metodologías de Conglomerados y Redes Empresariales Horizontales a fin de garantizar recursos humanos especializados a nivel de país, que contribuya a mantener una red de personas con experiencia en articulación productiva. Esto podría desarrollarse entre MFIC y ONUDI.

## Capítulo 3: Síntesis de Resultados por Conglomerado

El proceso de implementación de la metodología “Desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados” por parte de las instituciones articuladoras, implica la consolidación de mecanismos de coordinación (comisiones público-privadas de conglomerado) para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo competitivo de los territorios. Estos actores locales (instituciones articuladoras) implementan acciones colectivas que generan resultados que se resumen a continuación, tanto para territorios definidos desde la fase anterior del Proyecto (Resultado 2.2 del Documento de Proyecto), como para los nuevos territorios seleccionados durante este Proyecto (Resultado 2.3). Los procesos en los nuevos conglomerados (Resultado 2.3) se acompañaron por el proyecto por un período de aproximadamente 1-1.5 años en los territorios, por tanto, su alcance generará un impacto más visible a más largo plazo.

En este capítulo se describe un resumen de los principales efectos generados en los conglomerados y en Anexos se adjunta un informe de cierre por cada conglomerado con mayor información del trabajo realizado.

### 3.1 Conglomerados definidos desde fase anterior

#### CONGLOMERADOS DEFINIDOS DESDE FASE ANTERIOR

Resultado 2.2: Mecanismos de coordinación de conglomerados atendidos en el Proyecto anterior, garantizan la sostenibilidad de las acciones e iniciativas definidas en sus planes estratégicos.

#### En los tres conglomerados del departamento de Masaya (Calzado Masaya, Cerámica San Juan de Oriente y Muebles Los Pueblos)

##### ■ Fortalecimiento del liderazgo local para el impulso de procesos de fomento del desarrollo económico local

- Consolidación de un grupo de actores incidiendo en el desarrollo del departamento de Masaya, “grupo promotor”: Fortalecimiento de un mecanismo de coordinación con enfoque departamental, denominado “comité promotor Masaya”. En este participan ALTERNATIVA, IPADE,

UTIP-Masaya, CETIPYME-UPOLI, CONDEMAS, CIDEL. Este comité ha impulsado iniciativas comunes en los tres conglomerados, que van desde la formulación de proyectos estratégicos, iniciativas comerciales y financiamiento.

- **Escuela de Desarrollo Local:** Los miembros del grupo promotor dieron vida a un proceso de formación de líderes locales que en el 2007 empezó su actividad en temas de articulación productiva, desarrollo local y temas técnicos y de gerencia, involucrando a 25 actores (48% mujeres) de los 3 conglomerados atendidos.

■ **Mejora en acceso al crédito en los tres conglomerados:**

- La ONG financiera local, ALTERNATIVA, ha creado nuevos productos crediticios para financiar proyectos colectivos e individuales y ha ampliado su cobertura hacia nuevos sectores productivos en el departamento. Este aliado local ha financiado iniciativas en los 3 conglomerados, calzado, cerámica y muebles madera y fibra.
- La existencia de CIDEL (fondos cooperación austriaca) ha generado un aporte significativo en el acceso al crédito para proyectos de desarrollo económico local y proyectos empresariales.

## Calzado Masaya

### Aliado local: ALTERNATIVA (Junio, 2005)

■ **Mejoras en la proveeduría de insumos para el Calzado**

A partir del análisis de los cuellos de botella del conglomerado, se identifica el abastecimiento de insumos como un punto crítico para el conglomerado. De esta reflexión colectiva surgen los siguientes resultados:

- Compras en conjunto de insumos entre un grupo de empresarios/as del calzado que han generado reducciones de costos de materia prima aproximados al 5%.
- Creación del Banco de Insumos y Materia Prima. Esta iniciativa fue elaborada a nivel de factibilidad por Alternativa y CETIPYME-UPOLI con el apoyo del Proyecto Conglomerados ONUDI. Esta iniciativa fue retomada por una de las cooperativas del calzado y financiada por CIDEL.



■ **Acceso a mercados más exigentes**

Empresas del calzado de Masaya, en el último trimestre del 2007, iniciaron exportaciones directas a Costa Rica que a la fecha de este informe reportan un monto aproximado de 50 mil dólares.

### ■ **Innovación de productos**

En el contexto de iniciativas de promoción comercial, capacitación y asistencia técnica en diseño de productos y uso de patrones, se han diseñado nuevos modelos que han sido incorporados a la oferta de las empresas de calzado y textil vestuario en Masaya.

### ■ **Acceso al crédito**

Los nuevos productos crediticios para proyectos colectivos e individuales (arrendamiento financiero, flexibilización de requisitos y mejora en la tasa de interés) desarrollados por Alternativa, han beneficiado a 35 empresas permitiendo la colocación de 102,000 dólares para capital de trabajo y 6,000 para compra de equipos.

## Muebles de Madera-Mimbre Los Pueblos

### Aliado local: IPADE (Junio, 2005)

### ■ **Acceso a mercados.**

- Uno de los resultados de la complementación de actores a nivel departamental, consistió en la Remodelación del Centro de Ventas La Estación de Masatepe.

Esta iniciativa surge de la reflexión colectiva de los actores del conglomerado y se formula a nivel de perfil por IPADE (aliado local). El proyecto lo asumió la Municipalidad incorporándolo en su Plan de Inversión Anual. Una vez priorizada por la Municipalidad, UTIP realiza el estudio de factibilidad y CIDEL lo financió (US\$100,000).

- Así mismo, del análisis de los actores sobre articulación productiva y de las capacitaciones y asistencia técnica recibidas, surgieron iniciativas de empresarios/as líderes para poner en marcha 2 experiencias de comercialización conjunta orientada a mercados más exigentes.



### ■ **Innovación**

- La búsqueda de materias primas alternativas por empresas líderes, ha retomado el uso de la fibra de plátano para la elaboración de muebles. Esto ha significado que el sector se vea inmerso en una dinámica de aprendizaje sobre el uso de la misma. El Proyecto a través de IPADE, promovió acercamiento con el conglomerado plátano Rivas, para la proveeduría de la fibra y la realización de investigaciones de fibras alternativas.

- Elaboración de una propuesta conjunta para un programa educativo dirigido a potenciar la capacidad en diseño industrial de las empresas. A la fecha, existe una carta de intención empresarios-UPOLI-IPADE.

## Cerámica San Juan de Oriente

### Aliado local: IPADE (Junio, 2005)

#### ■ **Innovación en el uso de materia prima**



A partir del análisis de los cuellos de botella del conglomerado, se identificó el abastecimiento de barro preparado como un punto crítico para el conglomerado. De esta reflexión colectiva surgen los siguientes resultados:

- Abastecimiento de arcilla (barro) en forma de pasta. Esta iniciativa priorizada por los actores locales, fue llevada a nivel del perfil por IPADE (con apoyo del Proyecto) y contribuye a sensibilizar a empresarios/as sobre el abastecimiento de barro en pasta. Actualmente en el territorio existen 8 empresas/proveedoras de barro preparado que abastecen a un 90% del territorio.
- Mezcla óptima para preparación del barro. IPADE con apoyo del Proyecto llevó al Programa de Atención a Empresas de la UNI, para realizar la investigación en proceso. Éste contribuirá a definir la mezcla óptima de materia prima que reduzca desperdicios en proceso y por tanto mejore la productividad.

#### ■ **Innovación en tecnología procesos**

Un proyecto aprobado por el Fondo “Alianza en Energía y Ambiente en Centroamérica<sup>18</sup>” por un monto de 26,329 dólares (20% aporte de empresas). El Proyecto Conglomerados ONUDI formuló el documento de Proyecto para elaboración y adaptación de sopletes en hornos de San Juan de Oriente.

#### ■ **Mejora en la eficiencia de la proveeduría de insumos (óxidos)**

El abastecimiento de óxidos fue uno de los cuellos de botella relevantes surgidos del análisis competitivo del conglomerado. Se diseñó una iniciativa que fue llevada a nivel del perfil por IPADE, con apoyo del Proyecto. De éstas se desprenden 2 iniciativas empresariales, una individual y otra de una cooperativa. Ambas iniciativas empresariales han recibido financiamiento de Alternativa (aliado local Calzado). El total financiado corresponde a US\$6,500.

18 Fondos de la Cooperación Austriaca y de la cooperación finlandesa.

## Lácteos Chontales

**Aliado local: Alianza Amerrisque, liderando su propio proceso (no hubo subcontratación de aliado local por parte del Proyecto).**

En este conglomerado el Proyecto apoyó a la Alianza Amerrisque en su rol de comisión de conglomerado, autogestionaria y asumiendo el proceso de articulación en el territorio. La Alianza Amerrisque canalizó fondos y proyectos para sus agremiados e incidió en políticas de apoyo al sector ganadero. La estrategia del Proyecto durante esta fase, fue fortalecer a la Alianza en su rol de articulación y apoyo puntual que se traduce en contactos con fuentes de financiamiento, fortalecimiento de su plan estratégico y apoyo a su labor de incidencia nacional y regional (centroamericana).

Los principales resultados de la gestión de la Alianza Amerrisque en el período del Proyecto son:

- Inversión aproximada de 1 millón de dólares en mejoramiento de plantas procesadoras.
- Gestión de 2 proyectos de mejora de calidad de leche y trazabilidad en finca. Aproximadamente 57 mil dólares, beneficiando cerca de 300 productores.
- Incidencia ante el Gabinete de Producción e Infraestructura, para construcción de caminos, inversión en plantas.
- Negociación de posibles alternativas de colaboración entre la Cooperativa 2 Pinos de Costa Rica (líder de productos lácteos de alta calidad en Centroamérica y mercados regionales) y la Unión de Cooperativas Alianza Amerrisque.



### 3.2 Conglomerados seleccionados y atendidos en fase actual 2005-2008

Resultado 2.3: Conglomerados territoriales identificados con Contraparte Nacional y local, cuentan con mecanismos de coordinación operando (comisiones), planes de trabajo conjuntos y están implementando proyectos planteados en sus planes

## Carne Chontales:

**Aliado local: CEGE-UNAG Chontales (Centro de Gestión Empresarial, Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos). Desde junio 2006.**



Los principales resultados e impactos generados desde junio 2006 a junio 2008:

- *Mejora de precios al productor/a por ganado canalizado a la industria cárnica local (MACESA) a través de sus organizaciones gremiales y del CEGE-UNAG.*
- Incentivo económico a las organizaciones gremiales y cooperativas de productores/as de carne en Chontales.

La industria MACESA y la comisión compuesta por los principales gremios firmaron un acuerdo de comercialización para el abastecimiento de ganado. El propósito del mismo es beneficiar a los productores mediante la mejora de precios

y condiciones de pago (reducción del tiempo aproximadamente de 40%) y al matadero mediante la entrega de animales de mejor calidad y reducción de costos de abastecimiento y mejora en su planificación de producción y en su captación de ganado de la zona.

- Durante los meses de octubre 2007 y abril 2008, fueron canalizadas al matadero 844 reses, por 5 organizaciones gremiales a través del CEGE-UNAG. Al utilizar este canal de comercialización, se generó un incentivo promedio de 1.10 dólares por cabeza de ganado para los productores, 1.10 dólares para cada organización gremial y 1.10 dólares para el funcionamiento de la comisión del conglomerado.

- **Incentivo económico para la creación de un fondo que contribuya a la sostenibilidad del proceso de articulación público-privada en Chontales.**

Lo establecido en el convenio de comercialización matadero-productores abrió la posibilidad de ir generando un fondo para la sostenibilidad del proceso de articulación en el territorio y cubrir con estos recursos las actividades de la institución articuladora para promover el proceso. Esto refleja la apropiación de los actores sobre los beneficios generados por la articulación para el sector productivo, sector público y para el desarrollo de su territorio.

■ **Gestión colectiva para el enfrentamiento, control y disminución del delito de abigeato en el departamento de Chontales. Plan conjunto productores organizados, Municipalidades y Policía Departamental.**

En el seno de la comisión de conglomerado, se conformó un grupo de trabajo para analizar el tema, conformado por las organizaciones gremiales y la delegación departamental de la Policía Nacional. Este grupo de trabajo elaboró una “Propuesta enfrentamiento control y reducción del delito de abigeato en Chontales”, que al momento de este informe estaba en proceso de consulta con las alcaldías de los 10 municipios del departamento de Chontales. En este contexto 3 municipios han iniciado acciones conjuntas en el tema, promoviendo entre productores y policía, el establecimiento de “policías voluntarios”.

## Plátano Rivas:

### Aliado local: APLARI (Asociación de Plataneros de Rivas). Desde Agosto, 2006.

■ **Acceso a mercados más exigentes para el plátano.**

Alianza entre 4 empresas colectivas para la comercialización a empresas internacionales productoras de chips en Honduras y a empresa abastecedora de supermercados segmento medio-alto en Managua.

Esta articulación implicó una mejora en precio al productor de aproximadamente un 28% y para productores participando en el abastecimiento a la cadena de supermercados, un incremento mayor al 50% por plátano de calidad.



■ **Innovación en procesos productivos a través de la investigación, asistencia técnica, para transferencia de tecnología en la localidad.**

Plan colectivo, iniciativa surgida en el marco de la comisión conglomerado, producto de la denominada subcomisión CLITTP (Comisión Local de Innovación y Transferencia Tecnológica del Plátano), liderada por la Escuela de Agricultura y Ganadería de Rivas (EIAG). En esta participan los distintos actores que tienen proyectos para asistencia técnica e investigación relacionada con el cultivo (MAGFOR, IDR, APLARI, entre otros).

Se generaron 1 investigación sobre enfermedades del plátano y 1 capacitación a 30 productores en el marco de esta investigación.

2 técnicos (INTA y APLARI) fueron capacitados como “Médicos de plantas” para mejorar la vigilancia fitosanitaria en el cultivo del plátano. Estos técnicos a su vez, facilitaron un taller de transferencia de conocimientos a 17 técnicos de las distintas instituciones y proyectos participando en la CLITTP.

Dentro del plan definido, MAGFOR y APLARI, están implementando un programa de Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas en fincas plataneras de Rivas.

- 3 fincas fueron certificadas en el 2007. Esto incluyó un proceso de capacitación, asistencia técnica e implementación en finca en temas relacionados a la inocuidad alimentaria y los procesos de calidad en finca.
- 15 fincas en proceso de certificación.
- Recursos compartidos entre instituciones públicas y productores/as plataneros dueños de finca.

■ **Multiplicación, complementación y racionalización de los recursos**

La institución articuladora canaliza iniciativas de apoyo al conglomerado en el proceso de articulación de actores y complementando el trabajo que ya venía desarrollando con el IDR para asistencia técnica del cultivo y con fondos PEMCE (DfiD) para la comercialización hacia la exportación. Así mismo, DECOSUR-Unión Europea para el fortalecimiento institucional de APLARI. Esta gestión y coordinación generaron 380,000 dólares en el 2006, 200,000 en 2007 y se presupuestó 274,000 para el 2008. De estos un 5% lo representa la contribución de ONUDI, la cual se centró en fondos para la implementación del proceso de articulación entre los actores públicos y privados para el fomento del conglomerado.

APLARI participó en la red internacional que elaboró una propuesta ampliada de proyecto de Investigación e Innovación tecnológica en plátano para un consorcio de cinco países de Latinoamérica<sup>19</sup> (Nicaragua, Costa Rica, Venezuela, Panamá, y República Dominicana). Producto de la incorporación de APLARI en esta red, se definió que todas las propuestas deben contemplar la articulación de actores para la optimización de este proyecto investigativo. La propuesta fue aprobada por un monto aproximado a los US \$ 1.135 millones de dólares para los 5 países.

■ **Mejora de las condiciones de transporte del plátano realizadas por la Empresa Nacional de Puertos en respuesta a incidencia de la comisión liderada por APLARI. Subcomisión de transporte lacustre, Isla de Ometepe-Rivas.**

La Empresa Portuaria Nacional realizó lo siguiente:

- Ejecutada la revisión tarifaria, que implicó definir costos de carga comercial y carga de personas.
- Remodelación de las instalaciones del puerto, generando un parqueo más amplio para la carga de productos en la Isla y sala de espera mejor equipada.

<sup>19</sup> Propuesta a ser presentada ante FONTAGRO. El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria es un consorcio para promover la investigación agropecuaria estratégica de interés regional, con la participación de los países de América Latina y el Caribe en la fijación de prioridades y en la financiación de proyectos de investigación. Patrocinadores IICA, BID.

- MIFIC, miembro de la comisión de transporte lacustre, capacitó a productores y organizaciones miembros en las leyes siguientes: Ley del Consumidor, Ley y reglamento del transporte acuático, Ley de promoción de Competencias.
- Revisión de horarios de atención en la portuaria y cumplimiento de itinerarios.

■ **Fortalecimiento de visión y habilidades empresariales en estrategias de articulación productiva, agregación de valor y comercialización.**

A través de intercambios con experiencias internacionales exitosas, organizados por APLARI, una con apoyo del Proyecto Conglomerados ONUDI (gira Centroamericana) y otra por gestión ante un proyecto local de cooperación (gira Venezuela y República Dominicana), unos 8 líderes/as locales del sector privado y del sector público conocieron experiencias colectivas exitosas sobre agregación de valor al plátano, comercialización conjunta, sistemas de calidad para exportaciones de plátano, investigación tecnológica y producción genética.

## Lácteos Matagalpa:

**Aliado local: Technoserve. Desde Agosto, 2006.**

■ **Incidencia en gestión pública –**

- Formulación de propuesta participativa para electrificación rural y caminos. En el marco de la comisión del conglomerado, con la participación de los principales actores en los cuatro municipios de la Vía Láctea Matagalpa (municipalidades, productores, empresas, instituciones públicas), se formuló la propuesta en mención, retomando las necesidades relacionadas a la producción y comercialización de leche y sus derivados.
- Gestión colectiva ante autoridades públicas, generando beneficios a las empresas. La comisión del conglomerado organizada, hizo un levantamiento de los perjuicios causados por el corte energético en los centros de acopio y plantas de procesamiento. De acuerdo a este, elaboró una propuesta de cambio de horario del corte y la presentó a diputados departamentales y ante el INE (Instituto Nicaragüense de Energía), reduciendo el período de corte y logrando que éste se realice en el horario que menos perjudicara la producción.



■ **Acercamiento de proveedores de insumos agropecuarios, tecnologías de proceso, tecnologías solares y servicios financieros.**

La institución articuladora impulsó iniciativas de acercamiento de proveedores a través de ferias ganaderas y programación de visitas al territorio de empresas proveedoras de equipos.

- Realizó un diagnóstico técnico en 13 centros de acopio y 3 plantas queseras. Al momento de este informe, se estaba en proceso de negociar con cada empresa involucrada para la posible compra de equipos, de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Oferta de un proveedor para capacitar a un técnico de planta para del municipio de Matiguás, en el mantenimiento y reparación de los equipos que se instalen.

■ Otros sistemas productivos territoriales ganaderos están implementando la metodología ONUDI de articulación público-privada, facilitada por la institución articuladora, Technoserve.

Las capacidades que el Proyecto transfirió a la institución articuladora, le permitieron ganar la licitación para promover el conglomerado de ganadería en los departamentos de León y Chinandega (fondos de la Cuenta Reto del Milenio, Estados Unidos). Su plan de trabajo contempla la aplicación de la metodología “fomento de sistemas productivos locales basados en conglomerados” de la ONUDI.

## Conglomerados de cacao – Regiones Autónomas de Nicaragua

**Grupo promotor nacional de cacao conformado por: el Proyecto conglomerados ONUDI y el PNUD Costa Caribe, quienes logran integrar a gremios y ONGs como PCaC-UNAG; proyectos de cooperación como GTZ-MASRENACE, OXFAM-Nica 40 y el organismo IICO.**

La particularidad de trabajo en las regiones autónomas para el fomento del cacao generó una estrategia de atención del Proyecto diferente a la utilizada en los otros conglomerados. Entre los principales resultados de esta articulación, se mencionan:

■ **Complementación de estrategias, acciones y recursos entre organismos de cooperación internacional vinculados al rubro cacao en el país. (“grupo promotor cacao”)**

Se promovió la articulación entre programas y proyectos que estaban impulsando el cacao en la Región Autónoma Atlántico Norte (RAAN), para definir una estrategia conjunta de intervención, complementando

recursos para la creación de mecanismos de coordinación en los territorios, implementación de transferencias tecnológicas, capacitaciones e incidencia a nivel local, regional y nacional.

- Aportaciones de los distintos actores: Se estima un monto total de US\$ 168,332<sup>20</sup> de aporte de los distintos programas y proyectos miembros del grupo promotor cacao para las actividades e iniciativas desarrolladas en los territorios RAAN y en proceso de articulación nacional. Estos aportes fueron en efectivo para la implementación de iniciativas en los territorios durante 2006-2007 y algunas iniciativas 2008. Un 20% fue aporte en efectivo del Proyecto Conglomerados ONUDI.
- Acciones colectivas impulsadas, entre las más relevantes podemos mencionar:
  - a. Diseño de un diplomado en cacao
  - b. Diseño y ejecución de un programa de capacitación a 30 integrantes de las 4 comisiones territoriales.
  - c. Intercambio en Ecuador
  - d. Feria en Alemania
  - e. Inicio de un proceso de diagnóstico en los territorios cacaoteros de la RAAN.
  - f. Contribución al fortalecimiento de la estrategia nacional de cacao y elaboración de un Plan Estratégico Regional.



■ **Fortalecimiento del liderazgo local para el impulso de procesos de desarrollo económico local y articulación productiva.**

- Comisiones territoriales público-privadas para la promoción del cacao en los territorios de Siuna, Rosita, Bonanza, Alamikamba. 4 comisiones creadas de forma participativa con al menos 27 personas integradas en los territorios. Estas involucran productores/as de cacao, proyectos en la zona, municipalidades y el apoyo del Gobierno Regional de la RAAN.
- Capacitaciones a comisiones de conglomerado en temas ligados a articulación productiva, planificación, construcción y análisis de cadena, liderazgo y trabajo en equipo, negociación y manejo de conflictos. Esto implicó la elaboración en la práctica de sus planes operativos y la construcción del análisis de la cadena en el territorio.
- Capacitación en metodología de Redes Empresariales Horizontales dirigido a técnicos de campo de instituciones gremiales y públicas en la zona y a promotores campesinos líderes territoriales de Siuna,

<sup>20</sup> Este aporte incluye únicamente desembolso en efectivo para iniciativas en los territorios y a nivel nacional. La movilización y las horas de trabajo de técnicos y profesionales de los diversos organismos de apoyo no están incluidas en este monto.

Bonanza y Rosita. 42 participantes, de los cuales 7 correspondieron a técnicos de los Centros de Gestión Empresarial de la UNAG.

■ **Fortalecimiento de la estrategia de desarrollo económico-productivo de La Cruz de Río Grande, (RAAS):**

El Proyecto Conglomerados ONUDI en coordinación con PNUD-Costa Caribe y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, ha contribuido a la realización de un foro para la formulación de la estrategia productiva de La Cruz de Río Grande. El foro fue impulsado por el gobierno municipal y contó con la participación de toda la comunidad. El foro generó una estrategia de desarrollo económico-productivo del Municipio consensuada.

■ **Fortalecimiento de las capacidades de profesionales técnicos de Proyectos y especialistas en cacao en el país.**

Intercambios internacionales con experiencias exitosas de promoción de cacao y la participación de actores nacionales en ferias internacionales sobre cacao (orgánico y convencional). El conocimiento de la experiencia internacional en la promoción de cacao se logró a través de un intercambio a Ecuador y la participación en feria alemana Biofach. Estas iniciativas fueron llevadas al grupo promotor por GTZ, y se involucraron más de 26 personas de las distintas zonas cacaoteras del país (profesionales técnicos en cacao, profesionales de programas y proyectos, productores cacaoteros). Estos intercambios afianzaron conocimientos sobre la calidad en la producción y manejo postcosecha del grano, la importancia de mercados convencionales, orgánicos y nichos, y la necesidad de una estrategia de país.

■ **Fortalecimiento de la estrategia nacional para promover el cacao en Nicaragua**

• **Fortalecimiento Plan Nacional de Cacao.**

El actual Plan Nacional de Cacao, retoma los esfuerzos nacionales previos, fortaleciendo las estrategias para el fomento del rubro, desarrollo de capacidades técnicas y organizativas y el aumento de su inserción en mercados nacionales e internacionales.

(i) Estrategias definidas: Genética y Manejo Integrado de Plagas; Rehabilitación y ampliación de áreas; Fomento de las capacidades/ conocimiento nacional en la producción sostenible y organizada del cultivo; Financiamiento y Fortalecimiento de la base organizativa del sector.



(ii) Mecanismo de articulación y coordinación de actores:

Comisión Nacional de Cacao:

La comisión quedó integrada por 24 miembros plenos y 24 suplentes que representan a los 7 territorios cacaoteros del país, la representación y liderazgo del gobierno nacional y la participación de la cooperación internacional.

- Instituciones públicas involucradas: Dirección de Políticas del MAGFOR (secretaría ejecutiva de la Comisión de Seguimiento), Secretaría Técnica Costa Caribe, INTA.
- Territorios cacaoteros involucrados: Siuna-Rosita-Bonanza-Prinzapolka (Alamikamba), La Cruz de Río Grande (LCRG), Río San Juan, Muelle de Los Bueyes-Rama-Nueva Guinea, Waslala, Sn José de Bocay, El Cua y WiWilí de Jinotega.
- Organizaciones de productores: ACODEMUBUE (Muelle de los Buelles), APAR (Rama), COMCAR (Rosita), UNAG Siuna, UNAG Bonanza, UNCRISPROCA (La Cruz de Río Grande), ASIHERCA y APAC (Río San Juan) y Waslala-Rancho Grande.
- ONGs, programas y proyectos: Sano y Salvo (Nueva Guinea), IPADE-PRODESOC, IP-Austria, GTZ-MASRENACE, (Las Minas) Proyecto Conglomerados-ONUDI/PNUD, OXFAM GB.

Secretaría Ejecutiva de la Comisión Nacional de Cacao:

Presiden: MAGFOR, INTA, UNAG-PCaC Nacional (gremio nacional de productores) y 2 productores de los territorios. Siendo el secretario ejecutivo, el MAGFOR.

Participan-apoyo: GTZ-MASRENACE y Proyecto Conglomerados ONUDI.

■ **Fortalecimiento de la relación estratégica con el PNUD Costa Caribe.**

El Proyecto presentó propuestas conjuntas con otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, ante la cooperación española AECl, logrando fondos para la ejecución de iniciativas de articulación productiva y redes empresariales-comunitarias acorde a la realidad cultural y económica de la Costa Caribe, por un monto de US\$ 1,233,555.15<sup>21</sup> (un millón doscientos treinta y tres mil quinientos cincuenta y cinco dólares).

---

21 Monto a Enero 2008.

### 3.3 Conglomerados - Convenios con otros proyectos de cooperación y aliados locales.

#### Café Jinotega:

**Convenio de colaboración con AECI: Proyecto “Apoyo a pequeños y medianos productores y productoras de la cuenca del lago Apanás, Jinotega” AECI-MAGFOR.**

**Aliado local (institución articuladora): CEDIPRODEL – Alcaldía de Jinotega (Centro de Impulso al Desarrollo Económico Local). Desde Agosto, 2006.**



El aporte del Proyecto conglomerados-ONUDI a este proceso, tal como se ha mencionado anteriormente, fue la capacitación de actores locales en la metodología de fomento de conglomerados y asesoría puntual del Proyecto, que participó en el denominado “equipo asesor” compuesto por SNV, CATIE, AECI y Proyecto conglomerados ONUDI.

- Fortalecimiento de capacidades locales para el fomento del conglomerado: 3 personas participaron en el Programa de formación de articuladores de conglomerado del Proyecto Conglomerados ONUDI. Estos actores corresponden a CEDIPRODEL (institución articuladora), La Cuculmeca (ONG local con mucha experiencia en la producción y comercialización de Café y en desarrollo comunitario) y 1 persona local que es miembro del equipo AECI-MAGFOR.

- Comisiones de trabajo implementando acciones con fondos del Proyecto AECI en temas ligados a: 1) Comercialización, 2) Denominación de Origen, y 3) Producción, Calidad y tecnología.

Ejecución de planes de trabajo de comisiones

El Proyecto AECI-MAGFOR, a través de CEDIPRODEL-Alcaldía Jinotega (institución articuladora), ha realizado las siguientes iniciativas conjuntas entre actores:

- Intercambios con otros territorios y la alianza con la red de café de Las Segovias (SNV).
- Realización de los perfiles de taza en los distintos territorios.
- Participación en ferias cafetaleras de prestigio nacional, como RAMACAFE. Esto ha contribuido a dar proyección, representatividad y conocimientos.

- Intercambios con cafetaleros de Centro América, conocer experiencias de denominación de origen (Marca Honduras).
- Intercambio con técnicos en Barismo provenientes de Europa.
- Promoción de la escuela del café.
- Elaboración participativa del diagnóstico, publicación y divulgación del mismo.
- Realización de competencia para selección del logo de la comisión del conglomerado.
- Plan de trabajo articulado entre productores, policía nacional, municipalidades, de cara a la Cosecha Cafetalera.
- Desarrollado talleres de fortalecimiento de liderazgo y trabajo en equipo en las distintas comisiones de trabajo y organizaciones de productores/as de café que forman parte del grupo meta del Proyecto Café Jinotega. Un aproximado de 200 líderes involucrados en los distintos talleres realizados.

## Turismo Ometepe

### Convenio de colaboración con Proempresa, INTUR, PEMCE

**Aliado local (institución articuladora): CITOMETEPE (Comisión Intermunicipal Ometepe), que cuenta con 1 secretario ejecutivo que funge como articulador del conglomerado.**

Al igual que Café Jinotega, el aporte del Proyecto Conglomerados ONUDI fue la capacitación de actores locales en la metodología de fomento de conglomerados y la asesoría en menor grado de un consultor del Proyecto, que participó en el denominado “equipo técnico de apoyo al conglomerado” compuesto por Proempresa, INTUR, PEMCE y Proyecto conglomerados ONUDI. A éste se incorporan en el segundo semestre del 2007, DED Alemania y Fauna y Flora Internacional

- **Fortalecimiento de capacidades locales para el fomento del conglomerado:** 1 articulador y secretario ejecutivo de la CITOMETEPE, a través del Programa de formación de articuladores de conglomerado del Proyecto. El secretario ejecutivo, y las acciones del plan del conglomerado son financiadas por Proempresa y PEMCE.
- **Fortalecimiento de la comisión del conglomerado, CITOMETEPE:**
  - Durante el segundo semestre del 2007, se realizaron nuevas elecciones del Comité Ejecutivo de la CITOMETEPE.
  - De cara a la generación de confianza y a la definición de su plan conjunto de promoción de este destino turístico, se diseñó en el 2do semestre 2007 un plan de capacitación y fortalecimiento a la comisión. Un taller de liderazgo y trabajo en equipo realizado, participaron 17 personas (6 mujeres).

- En el segundo semestre del 2007 se desarrolló la Agenda de Competitividad del Turismo en Ometepe promovida por el Ministerio de Fomento Industria y Comercio. Esta contó con el liderazgo de la CITOMETEPE y el apoyo de la Cooperación Alemana (GTZ).

## **Cacao Río San Juan a Solicitud de la Cooperación Austriaca en segundo semestre 2006.**

**Aliado local (institución articuladora): IPADE-ProDeSoc, cuenta con 1 profesional como articulador del conglomerado.**



■ Fortalecimiento de capacidades locales para el fomento del conglomerado: 1 articulador del Proyecto IPADE-Prodesoc, Río San Juan.

Durante el segundo semestre del 2007, se realizaron 6 talleres y visitas de acompañamiento, que generaron a la fecha del presente informe:

- Comisión de conglomerado representativa y promoviendo acciones conjuntas en función del desarrollo del cacao en el territorio. Está conformada por 28 personas (5 mujeres, 18%), representantes de instituciones públicas, gobiernos locales, organizaciones de productores/as de cacao y programas de cooperación en el territorio.
- Diagnóstico en proceso, con aporte de las distintas organizaciones a través de estudios e información que cada una ha desarrollado en el territorio.
- Iniciativas colectivas en proceso, organizadas por los distintos actores participando en la Comisión de Conglomerado Cacao Río San Juan. Estas iniciativas son un esfuerzo conjunto territorial que involucra a las Municipalidades (San Carlos y El Castillo), instituciones públicas, productores, gremios, proyectos y organismos de cooperación en el territorio.
- Feria de Cacao de la Reserva de la Biosfera Río San Juan, a realizada en San Carlos el 24 y 25 de Enero del 2008 y que contó con el aporte de los distintos actores en el territorio.
- Campaña contra la Moniliasis, esfuerzo de los actores locales que se inaugurará en la Feria de Cacao.

### 3.4 Consideraciones sobre la sostenibilidad de los procesos en los territorios

Conglomerados definidos desde fase anterior del Proyecto:

Conglomerado / Territorio	Institución articuladora	Sostenibilidad
Calzado Masaya	ALTERNATIVA 3 personas (2 mujeres)	<p>ALTERNATIVA, un ONG local sólido, continuará su trabajo de apoyo al sector calzado de Masaya, fortaleciendo el liderazgo empresarial existente. Cuenta con fondos propios para apoyar al conglomerado y de la cooperación (Inter American Foundation), para el fomento de iniciativas de desarrollo local.</p> <p>ALTERNATIVA ha involucrado a otros sectores productivos de Masaya dentro de sus grupos metas bajo el mismo enfoque, por ejemplo, textil vestuario y muebles Los Pueblos y cerámica San Juan de Oriente. Estos otros grupos han sido beneficiados no solo con financiamiento, sino con capacitaciones e intercambios internacionales.</p>
Cerámica San Juan de Oriente Mueble Los Pueblos	IPADE Los Pueblos	<p>IPADE, adicional a fondos propios, ha gestionado proyectos para la continuidad del proceso en los conglomerados ante varios organismos. Con Oxfam Gran Bretaña se lograron fondos para un período de 6 meses relacionado al conglomerado de Muebles. Ha elaborado 3 iniciativas adicionales que están en gestión, ante Sur-Sur (ONG austriaco) y la Cámara de Comercio Nicaragüense Norteamericana.</p> <p>IPADE ha mantenido a una persona como su contacto local en Masatepe, para dar seguimiento al trabajo de la institución en los territorios.</p>
Lácteos Chontales	Alianza Amerrisque (Unión de cooperativas de Chontales)	<p>Este conglomerado ha tenido una estrategia de apoyo distinta. El Proyecto no ha subcontratado aliado local. La Alianza Amerrisque ha dado continuidad al trabajo desarrollado en fases previas. El Proyecto ha brindado apoyo puntual a la Alianza en términos de contactos, fortalecimiento de su plan estratégico, gestión y apoyo a la formulación de iniciativas para sus asociados. Este es un conglomerado en el cual la comisión, Alianza Amerrisque, ha continuado su labor de incidencia y gestión para el sector lácteo de Chontales. Posee miembros y representantes en la Cámara Nacional del Sector Lácteo (CANISLAC) y está inmersa en el trabajo de promoción del conglomerado cárnico Chontales. La Alianza continuará dando seguimiento a sus procesos de desarrollo.</p>

Conglomerados seleccionados en 2005 y atendidos 2006/2008:

Conglomerado / Territorio	Institución articuladora	Sostenibilidad
Plátano Rivas	APLARI 4 personas	APLARI ha gestionado eficientemente recursos para complementar acciones de fortalecimiento al sector platanero ante distintos organismos y proyectos e instituciones. En este sentido, a futuro ha logrado canalizar fondos para la articulación e investigación en torno al plátano, a través del FONTAGRO <sup>21</sup> . Se han aprobado 1.135 millones de dólares para los países de Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela y República Dominicana. Así mismo, cuenta con fondos para el seguimiento a este proceso de otros proyectos principalmente, DECOSUR (Unión Europea) y se han gestionado proyectos ante otros organismos e instituciones. La submisión de comercialización conformada por las empresas colectivas exportadoras, continuará trabajando conjuntamente en las negociaciones a mercados de exportación y nacionales más exigentes. APLARI, con el apoyo de las distintas organizaciones y proyectos, pretende consolidarse como organización gremial brindando servicios a sus asociados de comercialización, equipo agrícola, adicional a la Asistencia Técnica que ya vienen ofreciendo.
Lácteos Matagalpa	TECHNOSERVE 2 personas para Matagalpa y 1 persona (mujer) para León Chinandega	Las capacidades adquiridas por TECHNOSERVE le han permitido gestionar fondos para la continuidad del proceso en Matagalpa y para aplicar procesos similares de articulación público-privada en otros territorios del país. Por ejemplo, Ganadería en León Chinandega (fondos Cuenta Reto del Milenio, AID). Así mismo, ha garantizado fondos propios para continuar el proceso de fomento del conglomerado por un período de 4 meses y paralelo a esto, gestiona ante PEMCE y FONDEAGRO, una propuesta de continuidad.
Carne Chontales	CEGE-UNAG Chontales 2 personas (mujeres)	En el marco de la comisión del conglomerado, se ha ido definiendo una iniciativa que pretende generar un ingreso que se destinará al proceso de articulación. Esta iniciativa se da en el marco del convenio entre productores, CEGE-UNAG y el matadero industrial local MACESA. La comisión planteó que una parte del pago del ganado canalizado a través de éste acuerdo, se distribuyera entre productores, gremios y la comisión misma, en función de continuar con el proceso de articulación. Esta iniciativa está ya en proceso, generando fondos que crecerán en la medida que el volumen de ganado (proveeduría) sea mayor. CEGE-UNAG se ha comprometido con el seguimiento del proceso, gestionando y canalizando fondos de otros proyectos y organismos para dar continuidad a las acciones.
Cacao Costa Caribe	PNUD Costa Caribe 4 personas capacitadas.	De las 4 personas capacitadas, 2 de éstas son personal local de Las Minas (RAAN) y La Cruz de Río Grande (RAAS). A través del fondo Cooperación Española, el Proyecto ha elaborado propuestas con otras agencias del sistema de naciones unidas, logrando canalizar aproximadamente 1.23 millones de dólares para el fomento de la articulación productiva en varios rubros y territorios de la Costa Caribe. Este proceso se está planificando de manera que se logren empalmar los esfuerzos previos con la propuesta futura.

22 Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria. Patrocinadores IICA y BID.

Conglomerados seleccionados en 2005 y atendidos 2006/2008 por convenio con programas y proyectos de cooperación.

<b>Conglomerado / Territorio</b>	<b>Institución articuladora</b>	<b>Sostenibilidad</b>
Café Jinotega	CEDIPRODEL & Proyecto MAGFOR Alcaldía Jinotega AECI-MAGFOR 3 personas capacitadas	El Proyecto AECI-MAGFOR continuará promoviendo el trabajo del conglomerado de café en Jinotega por al menos 2 años más, mientras se logra consolidar CEDIPRODEL como parte de la Alcaldía Municipal. CEDIPRODEL es el actor local que funge como articulador del proceso
Turismo Ometepe	CITOMETEPE (Comis. Intermunicipal) & Swisscontact/Proempresa	La Comisión Intermunicipal Ometepe, cuenta con apoyo de la cooperación alemana para fortalecer el proceso de articulación en el territorio. La comisión compuesta por Alcaldía y líderes empresariales, continuará con el proceso de articulación en función del desarrollo turístico de la isla de Ometepe.
Cacao Río San Juan	IPADE Río San Juan 1 persona capacitada	IPADE Río San Juan, cuenta con el apoyo de la cooperación austriaca, a través del ONG austriaco IP. El IPADE continuará el proceso de articulación en función del cacao en Río San Juan.



## Capítulo 4: Logro indicadores -Documento de Proyecto

**E**l Proyecto considera que el impulso de procesos de articulación de actores públicos y privados para el desarrollo de sistemas productivos en un territorio determinado, agrega un grado de complejidad a la medición de impacto. En el territorio convergen factores propios de la articulación, del territorio mismo, de políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que contribuyen o limitan el impacto que se puede generar en las empresas y/o unidades productivas y en la comunidad. Como Proyecto, se promueve la articulación y la ejecución y financiamiento de las iniciativas colectivas impulsadas está en manos de los actores locales y nacionales. Por tanto, estos indicadores de impactos a los que se hace referencia a continuación, son producto de la articulación de los distintos actores en los territorios.

Adicionalmente, para mostrar indicadores de impacto en la competitividad de un sector productivo, se hace necesario el trabajo a largo plazo dentro de un territorio. En este sentido, en el objetivo de desarrollo únicamente se reflejan los conglomerados atendidos desde fase previa, en los que ya existía una línea de base para su comparación. En el caso de los nuevos territorios, se cuentan con datos comparativos que podrían representar la línea de base a futuro para los mismos. Esto se debe al corto tiempo de trabajo en los mismos, en los cuales las acciones colectivas en proceso tienen entre 1 y 1.5 años de estarse implementando. Ver tabla resumen comparativa de estos territorios en el 4.2.

### 4.1 Matriz Valoración Objetivos y Resultados

Objetivo de Desarrollo	Indicadores previstos impacto –empresa, para conglomerados definidos en fase anterior: Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente y Muebles Los Pueblos, Lácteos Chontales				
	3 Conglomerados Masaya <sup>23</sup>	Línea base (2003) (en miles de US \$)	Comparativo a 2006/2007 (en miles de US \$)	Incremento de todo el período (%)	
Contribuir a mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas nicaragüenses, particularmente del segmento con ventajas comparativas importantes y con capacidad o potencial exportador, para que puedan aportar al crecimiento de la economía y a la reducción de la pobreza en Nicaragua.	Ventas promedio anuales / empresa.	23.637	32.479	37.4 %	
	Exportaciones totales (directas e indirectas).	184.172	430.550	133.8 %	
	Empleo promedio / empresa	5.33 empleos	5.33 empleos	Se mantiene	
	Activo fijo promedio / empresa.	5.559	8.877	59.7 %	
	Lácteos Chontales <sup>24</sup>				
	Exportaciones totales (directas).		10,106.803	14,473.649	43.2 %

23 Fuente: encuestas empresas, sistema M&E del Proyecto. Nivel confianza 95% y margen error de un 10%. En el caso de los conglomerados Cerámica y Muebles, se utilizó la cifra 2006, por encontrarse más ajustada a la realidad y por haber sido validada con los empresarios/as en su momento.

24 Fuente: estadísticas oficiales del Centro de Exportaciones (CETREX), Gobierno de Nicaragua. Dato de exportación de empresas registradas del departamento de Chontales.

OBJETIVOS DE COMPONENTES	INDICADORES PLANIFICADOS	INDICADORES LOGRADOS
<p><b>COMPONENTE 1: DESARROLLO DE CAPACIDADES DE ACTORES CLAVES.</b></p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local</p>	<p>Tipo indicadores previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. actores claves (nacionales y locales), participando en eventos de formación y giras de estudio.</li> <li>No. de profesionales docentes nacionales y locales han fortalecido sus conocimientos sobre conglomerados y articulación productiva.</li> <li>No. de centros de enseñanza involucrados en la realización de eventos de formación.</li> <li>No. de actores claves de las localidades atendidas que se incorporan en las instancias de coordinación.</li> </ul>	<p><b>EFECTOS GENERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apropiación de los conocimientos adquiridos por parte de actores locales (instituciones articuladoras) replicando la formación a otros actores locales y nacionales: 29 docentes (31% mujeres) incorporando conceptos en 15 materias de carreras universitarias; 1 escuela de desarrollo local asumida por actores locales capacitados; crecimiento de enfoque de atención de actores locales a otros sectores y territorios; y promoción de cargos y responsabilidades del personal capacitado.</li> <li>Desarrollo de conciencia de 26 personas articuladoras de conglomerado (38% mujeres), 30 comisiones y subcomisiones público-privadas y empresarios/as sobre la importancia de la organización y del conocimiento, en la transformación de sus realidades y la de sus territorios.</li> <li>Implementación de propuestas de mejora 4 sistemas productivos generados por el involucramiento de las universidades UNI, EIAG Rivas, universidades Chontales+CEGE-UNAG; procesos productivos cárnicos, estudio y mezcla óptima de barro, plan conjunto de transferencia tecnológica en plátano, escuela de mandadores en Chontales.</li> <li>Tomadores de decisión y docentes universitarios participando activamente en los organismos de gestión del conglomerado (244 actores).</li> </ul> <p>Adicionalmente (no previsto en el documento de proyecto):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento del liderazgo femenino presente en las instituciones articuladoras. El 38.5% de las personas articuladoras de conglomerado son mujeres.</li> <li>Fortalecimiento de habilidades y conocimientos en instituciones locales que promueven la equidad de género.</li> </ul> <p><b>Impacto cualitativo directo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 metodologías de articulación productiva desarrolladas, validadas, innovadas y adaptadas a las distintas realidades del país en donde se han aplicado. Estas se han masificado y difundido en el país. Una de ellas, con enfoque de género. <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y desarrollo de redes empresariales horizontales (enfoque equidad de género).</li> <li>Desarrollo de Redes de Abastecimiento</li> <li>Desarrollo de Sistemas productivos territoriales basados en Conglomerados.</li> </ul> </li> </ul>

OBJETIVOS DE COMPONENTES	INDICADORES PLANIFICADOS	INDICADORES LOGRADOS
<p><b>COMPONENTE 2: FOMENTO DE CONGLOMERADOS TERRITORIALES.</b></p> <p><b>Objetivo Específico:</b>  <b>Fortalecer la capacidad de actores locales de dirigir procesos de fomento de conglomerados en territorios determinados.</b></p>	<p>Tipo de indicadores previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. articuladores y actores territoriales cuentan con herramientas metodológicas que permitan facilitar procesos participativos de conglomerado, incidiendo en la generación de consenso, planificación estratégica y ejecución de planes.</li> </ul>	<p><b>EFFECTOS GENERADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A diferencia de otras instancias organizativas, las comisiones público-privadas cuentan con el liderazgo y capacidades del sector privado (empresarial) y de actores locales para incidir, gestionar recursos y apoyo de gobiernos, dando seguimiento a acciones y proyectos colectivos concretos que han significado inversiones en los territorios. <ul style="list-style-type: none"> <li>Incidencia en gestión pública: electrificación rural y caminos, servicios de transporte lacustre, contribución a legislación (ley pymes, normas técnicas, ley de leche, tratados internacionales), plan nacional de cacao y plan de control del abigeato.</li> </ul> </li> <li>Innovación en procesos, productos y formas organizativas en los territorios que contribuyen al crecimiento competitivo de las empresas de 6 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Lácteos Chontales, Carne Chontales y Plátano Rivas).</li> <li>Acceso al crédito, nuevas formas crediticias para acciones colectivas en 3 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos).</li> <li>Acceso a mercados más exigentes nacionales e internacionales en 3 conglomerados (Calzado Masaya, Muebles Los Pueblos y Plátano Rivas).</li> <li>Mejora de eficiencia en la proveeduría y relaciones con clientes en 4 conglomerados (Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Carne Chontales y Plátano Rivas).</li> </ul>

## Resultado esperado 1.1

Actores relevantes formados sobre conceptos y experiencias de conglomerados. (empresarios líderes, Representantes de Gobierno Central y Local, instancias de coordinación público/privadas, gremios).

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 304.7%

Indicadores planificados	Indicadores alcanzados	Nivel de cumplimiento
104 actores incorporados en los mecanismos de coordinación local (comisiones), como producto de los eventos de difusión y formación.	244 actores locales y nacionales participando en las 12 comisiones y 18 sub comisiones de trabajo en los territorios	234.6% El Proyecto logró una masiva representación de los actores locales en las comisiones de trabajo.
5 (2 nacionales y 3 locales) centros de enseñanza involucrados en eventos de divulgación y formación.	8 (3 nacionales, 2 nacionales con sede local y 3 centros de enseñanza locales)	160% Se sobre cumplió el número de universidades involucradas en el programa de formación diseñado y ejecutado por el Proyecto.
178 actores nacionales y locales han participado en las actividades de divulgación en los territorios.	Más de 832 actores nacionales y locales se han involucrado en los eventos de difusión, sensibilización en los territorios	467% La sensibilización y difusión en los territorios (principalmente los nuevos), generó una participación masiva de los distintos actores locales en los eventos desarrollados. Esto contribuyó a la consolidación de comisiones de trabajo representativas.
50 actores, entre docentes e instituciones locales han participado en los eventos de formación y giras de estudio realizados por el Proyecto.	Un total de 257 personas (26.2% mujeres) han desarrollado capacidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 157 participantes (34% mujeres) en Programa de formación diseñado y ejecutado por el Proyecto.</li> <li>• 122 personas (20.5% mujeres) en intercambios internacionales promovidos por el Proyecto.</li> </ul>	498% El Programa de formación del Proyecto abarcó a 4 grupos metas, entre docentes, articuladores de conglomerados, articuladores de redes y comisiones. Así mismo, se organizaron visitas de intercambio internacional con la participación de actores claves de las comisiones.
55 eventos programados entre difusión, divulgación y formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 eventos del Programa formación del Proyecto</li> <li>• Más de 50 eventos de difusión en los territorios (principalmente nuevos)</li> <li>• 8 eventos intercambio internacional de aprendizaje.</li> </ul>	163% El Programa de formación del Proyecto abarcó a 4 grupos metas, entre docentes, articuladores de conglomerados, articuladores de redes y comisiones. Así mismo, se organizaron visitas de intercambio internacional con la participación de actores claves de las comisiones.

Indicadores Extra Plan Generados	Indicadores alcanzados	Nivel de cumplimiento
	<p>Sistematización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de la Metodología para la <i>“Organización y desarrollo de las redes empresariales horizontales con enfoque de género”</i>. Convenio de colaboración Proyecto Conglomerados ONUDI-UNIFEM. Este representa la segunda edición del Manual de redes empresariales horizontales que el Proyecto Nicaragua ha generado.</li> <li>• 4 videos sobre la experiencia ONUDI en el fomento de la articulación productiva en Nicaragua. En Inglés y en Español.</li> <li>• 1 video documentando proceso fomento de conglomerado plátano Rivas.</li> <li>• Primer borrador de 6 casos de líderes empresariales exitosos y su experiencia de articulación, en los 3 conglomerados del departamento de Masaya.</li> </ul>	<p>Sobre cumplimiento.</p> <p>Se sistematizaron videos de la experiencia del Proyecto en inglés y en español, casos de líderes empresariales exitosos relacionados a articulación productiva y se ha generado nuevas metodologías a partir de procesos de experimentación, validación y transferencia de conocimiento teórico, aplicación práctica, validación y recreación de la teoría, difusión y masificación.</p>
	<p><u>Difusión de metodologías y experiencia nicaragüense a nivel internacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Proyecto ha presentado la experiencia nicaragüense de articulación productiva y las metodologías utilizadas en eventos internacionales en Italia, Costa Rica, República Dominicana, Washington D.C. Más de 150 profesionales aplicando, proyectos y organismos de cooperación, investigadores y hacedores de política.</li> <li>• Difusión internacional de la experiencia ONUDI en Nicaragua a través de videos y entrevista a la coordinadora nacional del Proyecto en cadenas internacionales de televisión. CNNN en español y la Cadena CNBC Europe.</li> </ul>	<p>Sobre cumplimiento.</p> <p>El Proyecto logró difundir la experiencia nicaragüense basada en la metodología sistematizada, a nivel internacional.</p>
	<p><u>Aportes de actores a procesos de capacitación del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes de actores al Programa de capacitación diseñado y ejecutado por el Proyecto: aproximado a los US \$ 29, 373.04.</li> </ul>	<p>Sobre cumplimiento.</p> <p>Adicional a los aportes de actores locales a iniciativas y proyectos catalizadores surgidos de la reflexión colectiva de fomento del conglomerado, los actores también invirtieron para la realización de las capacitaciones impartidas por el proyecto.</p>

## Resultado esperado 1.2

Universidades nacionales y locales cuentan con programas de formación y realizan investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados y articulación productiva.

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 170.7 %

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Valor por resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>2 de universidades y/u otros centros de enseñanza asumiendo investigaciones sobre elementos claves vinculados al desarrollo de conglomerados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 Universidades realizando investigaciones ligadas a los conglomerados: 2 nacionales (1 nacional y 1 local) y 1 Universidad Internacional (Universidad de Parma, Italia)</li> </ul>	150% de cumplimiento. 2 Universidades nicaragüenses realizaron investigaciones cuyas propuestas contribuyen al mejoramiento de los sistemas productivos. Adicionalmente, a través de los convenios de colaboración con Universidades internacionales, 1 Universidad internacional realizó investigaciones relacionadas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>29 profesionales docentes nacionales y locales que han fortalecido sus conocimientos sobre los temas conglomerados y articulación productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29 docentes (31% mujeres) con conocimientos fortalecidos.</li> </ul>	100% de cumplimiento. Estos docentes han incorporado contenido sobre articulación productiva en las materias que imparten en carreras de administración y economía.
<ul style="list-style-type: none"> <li>5 nuevos productos formativos implementados por las universidades (cursos, diplomados, etc.); o bien, productos formativos fortalecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 programas de postgrados y maestrías en 3 Universidades (2 nacionales y 1 local) han incorporado módulos sobre conglomerados y articulación productiva.</li> <li>15 materias en carreras de administración y economía han incorporado conceptos y experiencias de articulación productiva</li> </ul>	100% Las metodologías de articulación productiva como herramientas de competitividad de los sistemas productivos locales se incorporaron a nivel de postgrados y maestrías. Se considera un sobre cumplimiento, un segundo nivel de incorporación de contenidos en materias de pre grado en las Universidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>30 de actores locales y líderes sectoriales de los territorios atendidos, que han hecho uso de dicho productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>121 profesionales (56% mujeres) nacionales y locales de organizaciones y proyectos participando en postgrados y maestrías relacionadas.</li> <li>683 estudiantes de carreras de administración y economía han recibido estos conocimientos.</li> </ul>	403% 121 profesionales en postgrados y maestrías, corresponde a un sobre cumplimiento de la meta propuesta. Adicional, se suma los estudiantes de pre grado, es mucho mayor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>No. de programas de colaboración con universidades extranjeras que hayan sido financiados.</li> </ul>	2 convenios de colaboración entre 2 Universidades nacionales con sede local y 2 Universidades internacionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>UNAN Chontales –Universidad de Parma, Italia.</li> <li>UPOLI y Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.</li> </ul>	100% 2 de las 8 involucradas en el programa de formación del Proyecto (un 25%), lograron concretar acuerdos que aportarán al vínculo Universidad-Empresa. Se considera un cumplimiento satisfactorio, tomando en consideración la limitación de las Universidades nicaragüenses de recursos y estrategias de vinculación con el sector empresarial.

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Valor por resultado
Indicadores Extra Plan Generados	Indicadores alcanzados	Nivel de cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La coordinadora del Proyecto fue invitada a formar parte de la Junta de Asesores Empresariales de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroamericana, UCA.</li> </ul>	Sobre cumplimiento. Esto refleja reconocimiento de las Universidades sobre la necesidad de su vinculación con el sector privado y empresarial del país, así como reconocimiento al trabajo realizado por el Proyecto en el desarrollo del mismo.

## Resultado esperado 2.1

El Proyecto ha consensuado sus metodologías (desarrolladas en proyectos anteriores) con la Comisión Presidencial de Competitividad y el Gabinete de Producción y Competitividad.

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 100%

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Valor por resultado
Cantidad de tomadores de decisión, consultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>9 personas (3 mujeres) gerentes de clusters de la Comisión Presidencial de Competitividad.</li> <li>5 personas miembros de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Presidencial de Competitividad.</li> </ul>	Cumplido en un 100%. La totalidad del equipo técnico (9 personas, 30% mujeres), de la Contraparte Nacional del Proyecto fue incorporado en talleres de reflexión metodológica del Proyecto, La totalidad del equipo de gerencia (5), la Secretaría Ejecutiva de la CPC fue igualmente involucrada en la reflexión.
Cantidad de reuniones de reflexión con personal técnico de las instituciones miembros de la CPC y Gabinete de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 talleres de validación de la metodología y estrategia de trabajo del Proyecto. 3 talleres con los gerentes de clusters y 3 con la Secretaría Ejecutiva.</li> </ul>	Cumplido en un 100% Se desarrollaron 6 talleres participativos para reflexionar sobre la estrategia del Proyecto y la metodología de trabajo a implementar.

## Resultado Esperado 2.2

Mecanismos de coordinación de conglomerados atendidos en el Proyecto anterior, garantizan la sostenibilidad de las acciones e iniciativas definidas en sus planes estratégicos.

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 154.6%

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Valor por resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 conglomerados con articuladores capacitados y contratados por instituciones territoriales para facilitar procesos de articulación productiva.<sup>25</sup> (principalmente Lácteos en Chontales, Madera – Mimbre en Los Pueblos y Calzado Masaya y Cerámica en San Juan de Oriente).</li> </ul>	<p>4 conglomerados seleccionados desde fase anterior del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Calzado Masaya (3 articuladores, 2 mujeres) Institución articuladora: Alternativa.</li> <li>Muebles Madera Los Pueblos</li> <li>Cerámica San Juan de Oriente (2 articuladoras mujeres) Institución articuladora: IPADE)</li> <li>Lácteos Chontales (Alianza Amerrisque ha asumido este rol)</li> </ul>	<p>Cumplimiento en un 100%.</p> <p>En los 4 conglomerados definidos desde fase previa del Proyecto contaron con personas articuladoras, contratados por instituciones locales, liderando procesos participativos público-privados para el desarrollo de los sistemas productivos locales. Se considera un sobre cumplimiento, el hecho de que una de las comisiones de conglomerado (Lácteos Chontales) haya asumido y ejecutado este rol, con apoyo puntual del Proyecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>% de apalancamiento de recursos por parte de los actores locales, para la implementación de proyectos e iniciativas.</li> </ul> <p>Nota: Se definió como el aporte de otros actores a los proyectos e iniciativas promovidas en el marco de los conglomerados</p>	<p>US \$ 516,158.42 aprox. ha sido el aporte de los actores (ONGs, gobiernos locales y proyectos de cooperación) a iniciativas colectivas e individuales surgidas de la reflexión de los actores. Esto representa un 30% aprox. del monto total del Proyecto.</p> <p>(monto corresponde a conglomerados definidos desde la fase anterior)</p>	<p>Sobre cumplido.</p> <p>El aporte del Proyecto orientó a financiar los procesos de articulación y no al financiamiento de los proyectos e iniciativas surgidas de los planes estratégicos. Los actores locales han sido determinantes en este financiamiento, aportando medio millón de dólares en estos 4 conglomerados definidos desde la fase anterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 proyectos e iniciativas catalizadoras implementados (proyectos de los planes de los conglomerados, e.g. infraestructura, calidad, etc.)</li> </ul>	<p>7 iniciativas catalizadoras, desde proyectos estratégicos locales, iniciativas empresariales de proveeduría y visitas de intercambio internacionales.</p>	<p>175% de cumplimiento.</p> <p>Misma justificación anterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 conglomerados con mecanismos de coordinación autogestionarios y que lideran el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 comisión de conglomerado que ha sido la articuladora de su propio proceso. Alianza Amerrisque en Chontales.</li> <li>3 comisiones consolidadas realizando acciones colectivas, dando seguimiento al plan con el apoyo de las instituciones articuladoras.</li> </ul>	<p>100% de cumplimiento.</p> <p>La apropiación y empoderamiento de las instituciones articuladoras y de las comisiones de trabajo, garantiza la continuidad de las acciones colectivas para el desarrollo de los conglomerados.</p>

<sup>25</sup> Instituciones locales con las que el proyecto anterior ya ha venido trabajando, por ejemplo: IPADE, CHONTALDES, Alternativa, Alcaldías, etc. Estas instituciones articuladoras locales serán subcontratadas por el Proyecto para realizar en trabajo de fomento del conglomerado.

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Valor por resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>4 articuladores asumidos por el mecanismo de coordinación del conglomerado.</li> </ul>	<p>5 profesionales locales con capacidades desarrolladas y aplicando, como articuladores de sistemas productivos locales basados en conglomerados (4 mujeres); han sido asumidos/contratadas por las instituciones articuladoras en los territorios.</p>	<p>125% de cumplimiento</p> <p>Los territorios cuentan con personal capacitado y con experiencia en el impulso de procesos participativos para el desarrollo de los conglomerados. Estos darán seguimiento a los procesos y han iniciado a aplicar sus conocimientos para atender otros sectores bajo este enfoque.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 10% de incremento en las exportaciones, ventas, empleo o inversiones de las empresas que pertenecen al conglomerado.<sup>26</sup></li> </ul>	<p>Este indicador fue trasladado al objetivo de desarrollo, durante el proceso de elaboración del sistema de M&amp;E del Proyecto. El instrumento a utilizar para la medición se definió encuestas a empresas y unidades productivas, utilizando un nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%.</p> <p>El consolidado de estas cifras se adjunta en descripción del impacto del Proyecto en el nivel empresas.</p>	<p>Los promedios de incremento en los indicadores definidos a nivel de empresa fueron superiores al 10% previsto para el período. Representando en incrementos promedios anuales de 37.5%.</p> <p>Así mismo, las cifras oficiales de exportación país reflejan crecimiento de estos sectores empresariales en los territorios, cuando se ha dado también un crecimiento de exportaciones nacionales.</p>

<sup>26</sup> Cabe mencionar que el Proyecto reconoce que estos indicadores a nivel de empresa, es impacto no exclusivo de las acciones del Proyecto, sino de diversos factores.

## Resultado esperado 2.3

Conglomerados territoriales identificados con Contraparte Nacional y locales<sup>27</sup>, cuentan con mecanismos de coordinación operando y con planes de trabajo conjuntos elaborados participativamente y orientados al desarrollo del conglomerado.

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 191.7%

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Nivel de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 nuevos conglomerados a atender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 nuevos territorios aplicando la metodología ONUDI.</li> <li>5 a través de instituciones articuladoras: cacao-RAAN, cacao-RAAS, carne-Chontales, Lácteos-Matagalpa, Plátano-Rivas, Capacitación y acompañamiento en terreno.</li> <li>3 por convenio de colaboración con Proyectos de cooperación en los territorios: Café Jinotega y Turismo Ometepe. Capacitación y acompañamiento puntual. A este se suma Cacao Río San Juan (a solicitud del donante).</li> <li>2 territorios adicionales, que han sido capacitados en la metodología de fomento de conglomerados. Sin acompañamiento del Proyecto: Conglomerado de Ganadería León-Chinandega, Turismo Masaya</li> </ul>	<p>166.7 %</p> <p>El Proyecto haciendo uso de estrategias de complementación con los proyectos de cooperación ya existentes, logró sobre cumplir la meta inicial de desarrollar capacidades de articulación de conglomerado en 6 territorios nuevos. Un total de 10 territorios están aplicando la metodología ONUDI.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 conglomerados con planes consensuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 nuevos conglomerados con diagnósticos y planes de desarrollo de conglomerados elaborados colectivamente.</li> <li>1 nuevo conglomerado en proceso de elaboración de su diagnóstico y plan de conglomerado.</li> </ul>	<p>116.7%</p> <p>7 nuevos conglomerados ya cuentan con diagnósticos participativos y planes consensuados entre los actores claves.</p> <p>Adicionalmente 1 conglomerado está en proceso de elaboración de diagnóstico y plan. Este último fue incorporado en 2006 (solicitud del donante).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 conglomerados con mecanismos de coordinación con disposición a complementar recursos para desarrollo del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 nuevos conglomerados con 8 mecanismos de coordinación centrales (comisiones) y 19 subcomisiones de trabajo.</li> </ul>	<p>133.3%</p> <p>8 nuevos conglomerados cuentan con mecanismos de coordinación (comisiones) ya complementando recursos para desarrollar los planes de conglomerados. Ver siguiente indicador.</p>

<sup>27</sup> Estas contrapartes territoriales son comités de desarrollo u organizaciones locales.

Indicadores Planificados	Indicadores alcanzados	Nivel de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>% de apalancamiento de recursos por parte de los actores locales, para la implementación de proyectos e iniciativas</li> </ul>	<p>US \$ 592.673.85 aprox. ha sido el aporte de los actores (ONGs, gobiernos locales y proyectos de cooperación) a iniciativas colectivas e individuales surgidas de la reflexión de los actores. Esto representa un 30% aprox. del monto total del Proyecto. <i>(monto corresponde a nuevos conglomerados fase actual del Proyecto)</i></p>	<p>Sobre cumplido. El aporte del Proyecto orientó a financiar los procesos de articulación y no al financiamiento de los proyectos e iniciativas surgidas de los planes estratégicos. Los actores locales han sido determinantes en este financiamiento, aportando medio millón de dólares en estos nuevos conglomerados atendidos en esta fase.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6 articuladores con capacidad de facilitar procesos de formación del conglomerado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>21 personas (17.6% mujeres) articuladoras de conglomerado facilitando y liderando procesos en los territorios.</li> </ul>	<p>350% Los nuevos conglomerados cuentan con instituciones locales con personal profesional calificado para desarrollar procesos de articulación productiva de conglomerados.</p>

**Observación:**

Si sumamos el **aporte de los actores locales** (ONGs, programas y proyectos de cooperación, sector privado, gobiernos locales y nacionales), a las iniciativas promovidas para el desarrollo de los conglomerados atendidos y de las capacitaciones, se contabiliza un estimado de 1 millón de dólares. Esto significa casi el 75% del monto total del Proyecto. Se considera un aporte de los actores muy valioso, tomando en cuenta que los nuevos territorios están iniciando la implementación de acciones colectivas.

## 4.2 Indicadores empresa y/o unidades productivas – Conglomerados seleccionados 2005 y atendidos 2006-2008.

A continuación se presenta un resumen de indicadores en el nivel empresa/unidades productivas en base a los definidos en el marco lógico del Proyecto. Sin embargo, cabe mencionar que existe toda una línea de base en indicadores en términos de productividad, sistemas de producción en unidades productivas, personal, entre otros, definidos conjuntamente con los actores locales en base a su plan estratégico de conglomerado. En el Anexo 9 se hace un resumen de los distintos indicadores en el nivel unidades productivas de estos conglomerados.

### Conglomerado Carne Chontales

Indicadores (promedio x unidad productiva)	Unidad de medida	2006	2007	Variación % periodo	Variación % anual
No. encuestas:	No.	94	88		
Ingreso promedio x venta ganado*	US\$ anual	5,304.2	6,100.8	15.0%	15.0%
Empleo permanente promedio	No.	3.2	3.2		
Empleo temporal promedio	No.	2.4	2.3		
Activo fijo en finca promedio	US \$	9,433.0	9,488.0		

2006-2007: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error. Diseño-implementación CEGE UNAG Chontales-Proyecto Conglomerados ONUUDI.

\* La estimación del ingreso por venta de ganado, sin incluir leche y otras actividades en finca que generan ingresos, se considera ha sido conservador. Esto se debe a que un buen porcentaje de productores/as no responde y el cálculo se basó en sumatoria de ganado / total de productores encuestados. Si únicamente promediamos las respuestas de los productores, el monto promedio anual oscila entre US \$ 18,000 y 20,000 anuales. Por tanto, el dato de ingreso promedio anual debe ser ajustado a futuro, ya que es una referencia en base a estimaciones e información proporcionada por personas encuestadas.

### Conglomerado Plátano Rivas

Indicadores (promedio x unid. Productiva)	Unidad de medida	2005	2007	Variación % período	Variación % anual
No. encuestas:	No.	186	85		
Ingreso promedio x venta plátanos*	US \$ anual	15,091.8	20,339.0	34.8%	17.4%
Empleo permanente promedio	No.	3.0	3.8		
Empleo temporal promedio	No.	3.0	3.0		
Activo fijo en finca promedio	US \$	ND	18,456.5		

\* En Ometepe el ingreso promedio anual es de US \$ 5,476 porque solo se pueden aprovechar 6 meses, mientras que en tierra firme son 9 meses.

Fuente:

2007: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error. Encuesta 2007 diseño- implementación APLARI-Proyecto Conglomerados ONUUDI.

2005: APLARI, para línea de base de Proyecto IDR-PRPR. El dato de empleo se estimo en base a encuesta APLARI para proy. comercio justo.

### Conglomerado Lácteos Matagalpa

Indicadores (promedio x unid. Productiva)	Unidad de medida	2005	2006	Variación % período	Variación % anual
No. encuestas:	No.	1,369	1,199		
Ingreso promedio x venta leche	US\$, mensual	3,577.8	3,801.2	6.2%	6.2%
Empleo permanente promedio	No.	3	3		
Empleo temporal promedio	No.	1	1		
Activo fijo en finca promedio	US \$	No se registró.			

Fuente:

2005-2006: Datos Proyecto FONDEAGRO-MAGFOR, Vía Láctea Matagalpa.

El ingreso promedio corresponde únicamente al ingreso en finca por la actividad de venta de leche. No incluye la actividad de venta de bovinos (carne) y otras actividades en finca que generan ingresos.

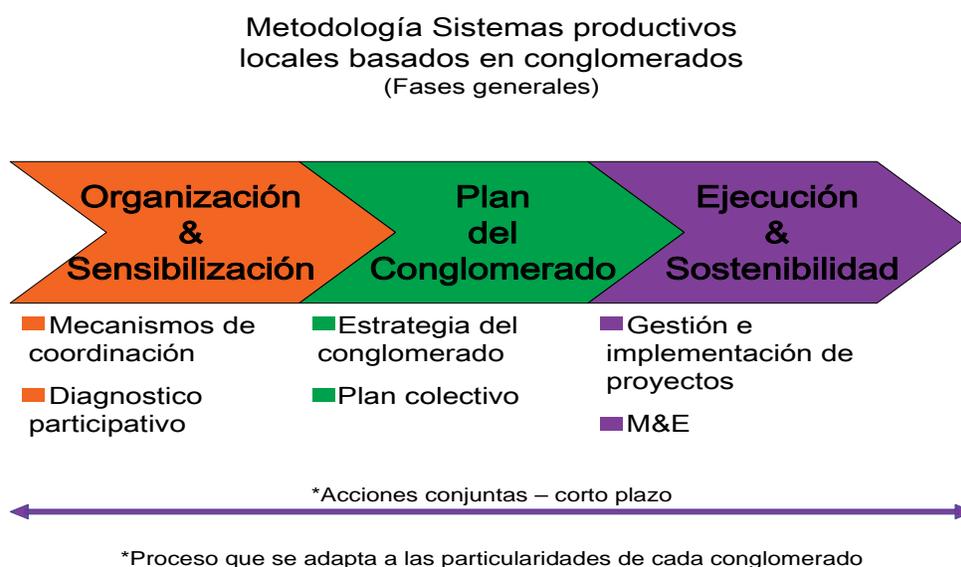
## Capítulo 5: Lecciones Aprendidas

A continuación se presentan algunas recomendaciones que surgen desde la experiencia de profesionales que han ejecutado el rol de “articuladores o catalizadores” de procesos de fomento de conglomerados en Nicaragua.

Las recomendaciones se distribuyen en:

- o Elementos generales o transversales a todas las fases del proceso.
- o Preparación de condiciones previas.
- o Por cada fase de un proceso de fomento de conglomerados desde territorios seleccionados previamente, en función de la Metodología “Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales basados en Conglomerados” -producto de la sistematización de la experiencia de ONUDI en Nicaragua.
- o Procesos para fortalecimiento y desarrollo de capacidades locales.

Gráfico: Fases Metodológicas.



### Elementos generales o transversales a todas las fases del proceso

- El proceso de fomento de un conglomerado debe ser participativo e incluyente, incorporando a la mayor cantidad de actores locales posible. Se deben involucrar en estos procesos actores públicos y privados, tanto empresarios del sector productivo principal del conglomerado como de los sectores complementarios.

Es muy importante promover estos procesos de forma en que los diversos actores se sientan parte del mismo, evitando protagonismos institucionales o personales, sin promover intereses individuales.

El desarrollo competitivo de un conglomerado requiere de la complementación de esfuerzos de todos sus actores. Es importante promover la complementación de recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos.

- El fomento de conglomerados no es solamente el impulso de un proceso de articulación público privada para la construcción de una visión conjunta de desarrollo competitivo. El Fomento de conglomerados debe también incluir la implementación de acciones que contribuyan a superar limitaciones identificadas y a la complementación entre empresas (similares o de distintos eslabones de la cadena productiva), de manera que se incentive las economías de escala y el capital social.

Es necesario promover relaciones entre empresas en condiciones de ganar-ganar y visto como estrategia de ampliación de alternativas de mercado. Para esto es indispensable fortalecer las capacidades empresariales de las PYMEs con mayor potencial.

- En procesos de articulación, es importante mantener desde la instancia facilitadora (o proyecto de fomento), una posición imparcial, sin involucrarse personalmente o tomar partido en los conflictos que surgen entre los miembros sino con prudencia facilitar la resolución de los mismos.
- En contextos donde las instituciones son muy centralizadas y las delegaciones locales tienen muchas limitaciones presupuestarias y poca capacidad de decisión, es indispensable promover el acercamiento de la realidad local con las instancias centrales.  
Así mismo el ámbito institucional debe crear condiciones competitivas que fomenten la actividad industrial en general, contribuyendo tanto con las empresas existentes como con nuevas empresas que se puedan crear.
- Es necesario promover las buenas relaciones entre las empresas y las instituciones públicas para lograr mayor pertinencia del accionar público, así como la complementación de esfuerzos y recursos en función del crecimiento competitivo del conglomerado. El sector público en el marco de su rol de facilitación, debe garantizar el clima de negocios apropiado para el crecimiento competitivo del sector privado.
- Al promover el desarrollo de conglomerados, se deben tomar en cuenta las diversas actividades productivas presentes en el territorio, ya que de alguna forma pueden estar estrechamente relacionadas con la economía familiar de los actores medulares de nuestro conglomerado priorizado (productores multipropósito). Así mismo, es indispensable no perder de vista las relaciones del territorio con el resto del país y de éste con el nivel internacional.

- El desarrollo económico requiere de los esfuerzos conjugados de todos los actores involucrados, trabajando alrededor de crear una cultura de desarrollo de la competitividad, basado en el desarrollo del capital social local.
- La vinculación de las Universidades con el sector empresarial, es un factor importante en la generación de innovación y conocimientos dentro del conglomerado. Es substancial provocar este acercamiento y la generación de acciones de complementación estratégicas.
- Se debe presentar a los actores locales de forma clara la naturaleza y magnitud de las iniciativas de la comisión (o proyecto) en el proceso de fomento de la competitividad del conglomerado, teniendo el cuidado de NO crear falsas expectativas entre los mismos.
- Al igual que en todo proceso participativo, es importante mostrar resultados de corto plazo que contribuyan a generar y mantener el entusiasmo de los actores locales sobre el impulso de acciones colectivas. Al mismo tiempo, se debe evitar caer en el activismo que nos distraiga de la visión y objetivos de largo plazo.
- A lo interno del Proyecto de fomento de conglomerados: se debe garantizar personal comprometido con el desarrollo empresarial, con valores comunes, capaz de conciliar posiciones y fomentar la complementación entre actores locales. Este personal debe conocer sobre definición e implementación de estrategias de competitividad desde realidades territoriales diversas. Si el proyecto persigue el desarrollo de capacidades de actores locales, el personal deberá contar además con habilidades pedagógicas que permitan la transmisión de conocimientos y el desarrollo de capacidades.

## Preparación de condiciones previas

- La selección de territorios a priorizar debe efectuarse en base a criterios predefinidos que retomen las características básicas de un conglomerado. Al menos debe existir concentración de empresas de un mismo sector y actividades complementarias en un ámbito geográfico determinado. Liderazgo empresarial e institucional interesado en fomentar procesos de desarrollo competitivo basados en la complementación de acciones (receptividad / experiencia en implementación de acciones colectivas). Así mismo, con el ánimo de contribuir con la dinámica local, se recomienda que el conglomerado sea importante en la economía del territorio.<sup>28</sup>
- El fomento de conglomerados debe ser considerado por los actores locales, parte de sus iniciativas. Es necesario investigar las acciones previas impulsadas en el territorio y fortalecerlas sin duplicar esfuerzos (comisiones de producción, planes estratégicos, etc.).

---

<sup>28</sup> Para mayor detalle, ver documento: Criterios de selección de conglomerados. Proyecto de Conglomerados ONUDI Nicaragua, 2005.

- Para facilitar la inserción del Proyecto de fomento de conglomerados, es importante establecer alianzas con actores locales que conocen el territorio y especialmente el sector productivo con el que se va a trabajar.
- De cara a la sostenibilidad de estos procesos de articulación, es indispensable que exista en el territorio una institución/actor local que cumpla el rol de articular/catalizar el proceso con actores locales del conglomerado. Es importante que esta institución cuente con experiencia en fomento de procesos participativos de planificación estratégica y vinculación previa con el sector productivo central del conglomerado a fomentar. La institución que promoverá el proceso en el territorio deberá destinar personal con experiencia y conocimiento en temas empresariales, procesos participativos, manejo de grupos, desarrollo económico local, formulación de proyectos. El impulso de un proceso de fomento de conglomerados requiere de equipos técnicos integrales, no es recomendable que sea impulsado por una sola persona dentro de la institución local. Se considera necesario el fortalecimiento del conocimiento y capacidades de estas instituciones locales.
- El fortalecimiento de capacidades de las instituciones locales, debe partir del análisis de los conocimientos y habilidades del personal que labora en ellas. Es indispensable la utilización de mecanismos que permitan aprender a utilizar las herramientas de trabajo desde la práctica. El acompañamiento en terreno de personal experimentado en el proceso de aplicación de las herramientas, es vital para contribuir con el desarrollo de las habilidades esperadas.

**Proceso de fomento de conglomerados desde territorios seleccionados previamente - Metodología “Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales basados en Conglomerados”**

**Fase: Sensibilización y organización**

- Es necesaria la sensibilización de los diversos actores del conglomerado sobre sus roles en el fomento de la competitividad de su territorio, así como sobre la importancia y ventajas de la complementación de esfuerzos.
- La sensibilización del sector empresarial y sus gremios debe incorporar el elemento de que las acciones de fomento del conglomerado van más allá de las acciones gremiales. Es necesario implementar acciones de acercamiento a los productores para conocer de cerca su problemática y promover su involucramiento en el proceso de fomento del conglomerado.

- Se deben considerar desde el inicio del proceso (de análisis, planificación e implementación de acciones), a todos los actores vinculados a la actividad del conglomerado. Si algún actor clave no se integra en el proceso participativo<sup>29</sup>, se recomienda mantenerle informado de los avances del proceso con el ánimo de lograr su retroalimentación y futura incorporación.
- Se debe conocer y documentar, cómo ha venido funcionando la actividad económica en el territorio. Es importante no duplicar esfuerzos sino fortalecer procesos en marcha de acuerdo al contexto de cada territorio.
- La sostenibilidad de los procesos de articulación productiva y público-privada hacen hincapié en el fortalecimiento del sistema de gobernanza del conglomerado. Este es representado por instituciones, normas, valores, que facilitan la coordinación entre actores. Una estrategia para fortalecer el sistema de gobernanza, radica en la conformación de una comisión de conglomerado. Esta instancia público-privada, está formada por líderes que se identifican con el territorio y que apuntan a fomentar su desarrollo.
- Algunas buenas prácticas identificadas en los procesos de conformación de las comisiones:
  - Una fuerte participación del sector privado desde la fase de arranque del proceso, es indispensable para garantizar el funcionamiento de la comisión, su legitimidad y la vinculación con el sistema productivo.
  - La participación del sector privado también responde a la necesidad de continuidad del proceso de articulación, la cual puede ser afectada por la rotación de personal de las instituciones públicas.
  - El proceso de formación de la comisión puede empezar con la creación de un grupo de líderes que se juntan para resolver problemas comunes. Paulatinamente el esfuerzo se puede ir ampliando invitando a otros actores tanto privados como públicos.
  - Es indispensable estar conscientes que la comisión no es un fin en si misma, sino un medio que contribuye a generar acciones colectivas por el crecimiento competitivo del conglomerado. Es siempre un riesgo a prever que el proceso se estanque y que la comisión se convierta en un grupo defensor de intereses particulares o sólo de un grupo.
  - El proceso de fomento de un conglomerado no siempre pasa por el paso de creación de una comisión. En diversas experiencias se identificó en los territorios instancias fuertes y representativas de un amplio segmento del sector privado y ésta puede asumir el liderazgo del proceso, identificando aliados y buscando apoyo según las necesidades.

---

<sup>29</sup> Ejemplos de actores claves podrían ser, una empresa grande, institución local que brinda servicios importantes al conglomerado, proveedor de insumos, comercializador, etc.

**Fase: Establecimiento de un plan conglomerado.**

- Se deben priorizar las actividades de acuerdo a la contribución para la dinamización del conglomerado, superando cuellos de botella. No se debe caer en activismo disperso.
- Visualizar la problemática amplia del conglomerado, evitar el riesgo de centrar la planificación del desarrollo del mismo, en la visión previamente establecida para una organización empresarial dentro del conglomerado.
- No se debe pre establecer planes de trabajo, estos deben surgir de los procesos participativos.
- Se debe diferenciar entre el Plan de fomento del conglomerado y el plan de la institución que facilita el proceso de articulación entre actores locales.
- El Plan de fomento del conglomerado no debe mantenerse estático durante todo el proceso. A medida que emerja nueva información en el entorno se debe ir actualizando.

**Fase: Ejecución y sostenibilidad.**

- Fortalecer alianzas con instituciones y/o proyectos vinculados al conglomerado. Es muy importante mantener los espacios institucionales en el marco de sus especialidades o fortalezas dentro del sistema productivo. A su vez, se debe evitar la duplicidad de esfuerzos. Cabe insistir que el hecho de involucrar otros actores desde el inicio del proceso, facilita su interés en contribuir en la etapa de ejecución / financiamiento de actividades y sostenibilidad de los procesos.
- Es importante la existencia de instancias locales que se comprometan con el proceso de fomento del conglomerado y su seguimiento en el tiempo. Los procesos de “clusterización” no son cortos e implican varios niveles de intervención.
- Las instancias locales de fomento del conglomerado (comisiones) pueden tomar formas jurídicas distintas. Sin embargo, es vital que estas instancias mantengan un rol amplio e incluyente de ejecución de acciones que irradian a la mayor cantidad de actores del conglomerado.
- Focalizar asistencia especializada a un grupo determinado de empresas, permite hacer un uso eficiente de los recursos. Es importante garantizar la divulgación de las acciones y sus efectos con el ánimo de generar efecto imitación en el territorio.

## Procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades locales.

- El Desarrollo de capacidades de actores locales es un elemento clave en la promoción de crecimiento económico de los territorios y debe ser visto como un proceso sistémico. En las condiciones de Nicaragua, es indispensable el suministro a los actores locales de información actualizada, conceptos y herramientas de trabajo que faciliten las acciones.
- A nivel de los profesionales que trabajan con las MIPYME, es necesario no desarrollar solamente conocimientos, sino también capacidades y habilidades. Esto se logra a través de la práctica, en este sentido es imprescindible brindar entrenamiento práctico y asesoría en la aplicación de lo aprendido en aula.
- El proceso de desarrollo de capacidades profesionales para impulsar procesos participativos, debe incluir también el fortalecimiento de valores cívicos como fundamento y base para los procesos de desarrollo de confianza que son tan importantes a la hora de articular empresas independientes en conglomerados.
- La construcción de confianza es un eje transversal tanto entre los actores locales y los consultores del Proyecto, como entre los actores locales en el territorio mismo. Construir confianza y mantenerla es un elemento clave para lograr el trabajo colectivo por una visión común.
- Un proceso de desarrollo de capacidades de actores locales debe diseñarse desde las características de las personas que serán fortalecidas. Al inicio del proceso se debe conocer cuáles son los conocimientos que tienen las personas sobre el tema a impulsar, su experiencia y habilidades. De acuerdo a ésta información, incorporar en el proceso de formación cursos dirigidos a fortalecer los temas o habilidades identificadas, (por ejemplo, formulación de planes de negocio, técnicas de manejo de grupos, etc.).
- El fomento de conglomerados debe promoverse desde un proceso vivencial de cambios, que implican modificaciones de algunos patrones culturales tanto en los articuladores mismos, como en las instituciones involucradas, lo que va permitiendo avances en la modificación de conductas asentadas en los procesos productivos, dando paso a acciones colectivas en ámbitos donde ha privado la acción individual.
- El intercambio de experiencia entre las personas que están en proceso de formación y la visita a otros territorios que están impulsando procesos similares, contribuyen a acelerar el proceso de aprendizaje y a la generación de acciones complementarias entre territorios.



ANEXOS  
Informes por Conglomerado  
& Otros

## Anexo 1

# Introducción General a Informes por Territorio

### Presentación del documento

El presente documento forma parte del Informe de Cierre del Proyecto “Fortalecimiento y difusión del desarrollo de Conglomerados en Nicaragua” 2005-2007, ejecutado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, con fondos de la Cooperación Austriaca. La contraparte nacional del Proyecto ha sido el Gobierno de Nicaragua, teniendo en sus inicios a la Comisión Presidencial de Competitividad y a partir del 2008, a la Dirección de Fomento Empresarial del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.

En este Anexo se presenta un resumen del trabajo desarrollado en cada conglomerado atendido por el Proyecto con un acompañamiento permanente en terreno, contando con la siguiente información:

- I. Importancia del rubro y del territorio
- II. Modalidad de intervención del Proyecto
- III. Institución articuladora (también identificados como aliados locales) y Mecanismos de coordinación (comisiones de conglomerado).
- IV. Resumen Diagnóstico Inicial del Conglomerado (Cadena de valor)
- V. Estrategia del Conglomerado (visión y lineamientos)
- VI. Principales resultados de la intervención
- VII. Monitoreo de indicadores de impacto – empresas/unidades productivas
- VIII. Consideraciones sobre sostenibilidad
- IX. Recomendaciones y lecciones aprendidas

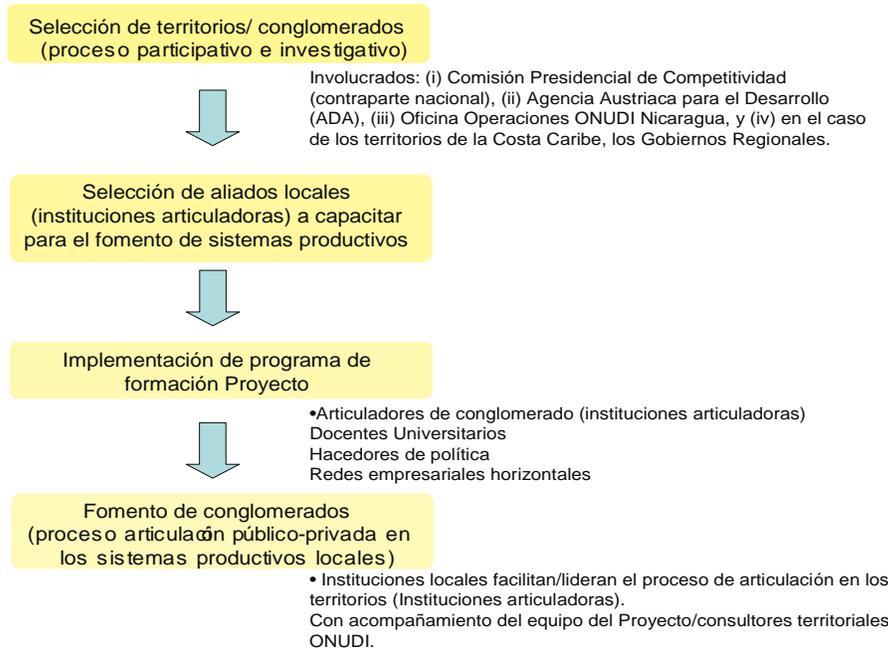
### Sobre el Proyecto

Durante el período 2005-2008, la estrategia del Proyecto Conglomerados-ONUDI se centró en el desarrollo de capacidades de actores locales para el fomento de articulación público-privada desde territorios específicos, con el fin de impulsar acciones colectivas que contribuyan con el crecimiento competitivo de pequeñas empresas y/o unidades productivas.

En este sentido el proyecto se planteó dos grandes propósitos, uno orientado a difundir conceptos y estimular una reflexión más amplia en el país sobre el fomento de la competitividad basada en la articulación productiva; y otro a crear/fortalecer competencias específicas para la generación de cambios en los sistemas productivos territoriales aplicando este enfoque.

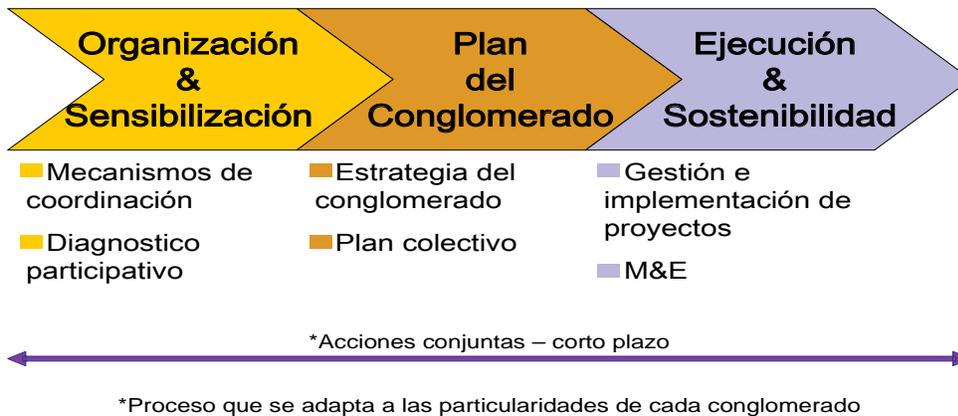
Como producto de este Proyecto, un total de 14 territorios en el país han aplicado la metodología ONUDI de articulación público-privada “Desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados”, 4 conglomerados definidos desde fase previa y nuevos conglomerados seleccionados en el 2005 (fase actual) y atendidos a partir del 2006.

La implementación del proyecto siguió generalmente la siguiente ruta:



El proceso metodológico facilitado y liderado por los aliados locales (instituciones articuladoras) se resume en el siguiente gráfico:

Metodología Sistemas productivos locales basados en conglomerados (Fases generales)



A continuación se describe el trabajo realizado por el Proyecto Conglomerados-ONUDI en los casos en que el proyecto brindó acompañamiento permanente a la implementación del proceso de fomento del conglomerado.

## Anexo 2 Información Conglomerados atendidos

### Conglomerados seleccionados-fase previa

Nombre de los Conglomerados	No. PyMES * & Tamaño promedio**	Contraparte Local (Institución Articuladora)	Principales Actores/Instituciones participantes	Mecanismo de Coordinación
1 Lácteos-Chontales	No.: 7,075 <sup>(1)</sup> 7,037 unidades productivas (fincas), 38 plantas procesadoras Tamaño prom.: - En Pymes procesadoras:4-30 empleos - Nivel Finca: medianos productores	No se contrató institución local.  La Alianza Amerrisque cumple rol de articulación. <sup>2</sup>	Alcaldía de Juigalpa, CHONTALDES (Comité de Desarrollo Departamental de Chontales), ASOCHOM (Asociación de Municipios de Chontales), Alianza Amerrisque (alianza de 8 cooperativas), SNV (Servicio de Cooperación Holandesa), Universidad UNAN-Chontales, UNAG (Unión Nacional de Ganaderos)	Comisión Conglomerado formada desde fase anterior del Proyecto (Alianza Amerrisque / 8 Cooperativas).
2 Calzado-Masaya	No.: 119 <sup>3</sup>  Tamaño promedio: 3-8 trabajadores	Alternativa Fecha inicio: 8 Mayo 2006. <sup>4</sup>	Comité Promotor Masaya conformado: Alcaldía de Masaya, CDD (Comité Departamental de Masaya), asociaciones empresariales, ADIM (ONG en pro de la mujer), Alternativa. Incorporados en primer semestre: CETIPYME/MIFIC-UPOLI (Centro Tecnológico del Calzado y Vestuario) y PRODELMAS (Proyecto Desarrollo Económico Local de Masaya).	Comité Promotor (según metodología ONUDI).  Comisión Conglomerado formada por empresarios del calzado, peleteros, comercializadores.
3 Cerámica-San Juan de Oriente	No.: 450 <sup>(2)</sup>  Tamaño promedio: 3-6 trabajadores	IPADE Fecha inicio: 8 Mayo 2006.	Alcaldía, CDD Masaya, CDM (Comité Desarrollo Municipal), grupos empresariales organizados, instituciones públicas y hermanamiento. (se incorporan al comité Promotor departamental antes descrito).	Comité Promotor (ídem)  Comisión Conglomerado formada (municipalidad, grupos empresariales e instituciones de apoyo)

1 MINSA Chontales, 2005.

2 La Alianza Amerrisque se conformó durante la etapa anterior del proyecto. Su liderazgo natural desde el sector privado, les da la fortaleza para continuar impulsando e incidiendo por el crecimiento del conglomerado lácteo en la zona. En este caso el proyecto durante el período 2005-2008 decidió no contratar un articulador local, sino que fortaleció en aspectos puntuales a la Alianza quienes a esta etapa ya eran un punto de referencia.

3 La cifra aproximada de empresas PyME de calzado en el municipio de Masaya se actualizó en base a estudio realizado por INPYME durante 2003.

4 Los conglomerados de calzado, cerámica y madera-mimbre, eran atendidos desde la fase anterior, período en que el proyecto les atendió de forma directa. A partir de ésta fase, el proyecto contrató instituciones articuladoras para ser capacitadas por el proyecto y que le den seguimiento a los procesos en los territorios.

Nombre de los Conglomerados	No. PyMEs * & Tamaño promedio **	Contraparte Local (Institución Articuladora)	Principales Actores/Instituciones participantes	Mecanismo de Coordinación
3 Cerámica-San Juan de Oriente	No.: 450 <sup>(2)</sup> Tamaño promedio: 3-6 trabajadores	IPADE Fecha inicio: 8 Mayo 2006.	Alcaldía, CDD Masaya, CDM (Comité Desarrollo Municipal), grupos empresariales organizados, instituciones públicas y hermanamiento. (se incorporan al comité Promotor departamental antes descrito).	Comité Promotor (idem) Comisión Conglomerado formada (municipalidad, grupos empresariales e instituciones de apoyo)

Fuente: Elaboración Propia. Para las columnas \* y \*\* se elaboraron datos a partir de varias fuentes.

(1) conglomerados agropecuarios-agroindustriales, la cifra de unidades productivas participando en los eslabones primarios constituye más del 90% de las empresas. El eslabón primario se refiere a personas dueñas de fincas o unidades productivas. Los datos de eslabón primario son retomados del Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO).

(2) Datos MIFIC-DPYME

## Conglomerados Pacífico y Centro - seleccionados en el 2005:

Nombre de los Conglomerados	No. PyMEs * & Tamaño promedio**	Contraparte Directa (Institución Articuladora)	Principales Actores/Instituciones participantes	Mecanismo de Coordinación
5 Carne-Chontales	No.: 7,044 <sup>(1)</sup> Pequeños y medianos productores, 6 fincas especializadas y 1 industria-carne local (matadero industrial)	CEGE-UNAG Chontales Fecha inicio: 1 Junio, 2006.	ASOGACHO, Alianza Amerisque, UNAG, MACESA (industria carne local), Universidades (UPONIC, UNA, UCAN), CHONTALDES, ASOCHOM, Agencia de Cooperación Española, INTA, MAGFOR, Policía Departamental, IDR, productores individuales y proveedores.	Comisión Conglomerado formada (gremios y organizaciones empresariales, matadero industrial local e instituciones de apoyo). CHONTALDES y ASOCHOM participan en la comisión. Subcomisiones de trabajo: (i) producción y negociación con matadero, (ii) prevención y control del delito de abigeato.
6 Productos Lácteos – Matagalpa	No.: 5,833 <sup>(1)</sup> 5,775 unidades productivas (fincas) y 57 queseras artesanales y 1 planta industrial Tamaño promedio: 4-20 para plantas procesadoras	Technoserve Fecha inicio: 1 Agosto, 2006.	Comité Promotor: Empresarios organizados en cooperativas e individuales, plantas procesadoras en la zona, Alcaldías Municipales, SNV, Fondeagro (Proyecto de la cooperación, contraparte Magfor), Technoserve.	Se reactivó el Comité promotor, que ya existía para los cuatro municipios conformado por productores, cooperativas de acopio y procesamiento, municipalidades y actores claves en el territorio. Subcomisiones de trabajo: 4, 1 en cada municipio. En estas participan productores, centros de acopio y municipalidades.
7 Plátano-Rivas	4,000 <sup>(1)</sup> Pequeños productores de plátano	APLARI Fecha inicio: 1 Agosto, 2006.	Proyectos de cooperación como PEMCE-DIIF <sup>1</sup> , Proyecto PFID de Universidad Estatal de Michigan, productores organizados (el total de las formas organizativas), Universidades locales, Productores y gremios existentes.	Se reactivó la Comisión Conglomerado que ya existía y se fortaleció en términos de participación y representatividad de actores. Funcion 3 subcomisiones: (i) comercialización (para la venta conjunta), (ii) investigación y transferencia tecnológica (liderada por la Universidad local, y (iii) transporte lacustre (resolver problemas de transporte).

Fuente: Elaboración Propia. Para las columnas \* y \*\* se elaboraron datos a partir de varias fuentes.

(1) conglomerados agropecuarios-agroindustriales, la cifra de unidades productivas participando en los eslabones primarios constituye más del 90% de las empresas. El eslabón primario se refiere a personas dueñas de fincas o unidades productivas. Los datos de eslabón primario son retomados del Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO).

5 PEMCE-DIIF: PEMCE Promoviendo la Equidad Mediante el Crecimiento Económico / DIIF: Departamento de Desarrollo Internacional de la Cooperación Británica.

## Conglomerados Costa Caribe - seleccionados en el 2005:

Nombre de los Conglomerados	No. PyMEs * & Tamaño promedio**	Contraparte Directa (Institución Articuladora)	Principales Actores/Instituciones participantes	Mecanismo de Coordinación
8 Cacao-Siuna/Waslatla	450 <sup>(1)</sup>	<p>La estrategia de intervención del Proyecto en estos conglomerados fue distinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecimiento de estrategia nacional del cacao y coordinación de programas y actores en los territorios.</li> <li>-No se subcontrató institución local.</li> </ul> <p>El Proyecto tuvo como aliado estratégico al PNUD en las regiones autónomas: "Desarrollo de Capacidades para la Promoción del Desarrollo Humano en la Costa Caribe de Nicaragua".</p>	<p>Gobierno Regional de la RAAN y el Programa del PNUD en las Regiones Autónomas Alcaldías de Siuna, Rosita, Bonanza y Waslatla UTIP, IDR, MAGFOR, MASRENACE-GTZ, PDLCA</p>	<p>Se ha conformado una comisión con organismos y proyectos de cooperación (para definir un plan de trabajo articulado en torno al cacao en los distintos territorios. <i>GTZ, PCaC-UNAG, Oxfam, PEMCE</i>. Se han organizado subcomisiones de trabajo contando por territorio, con las municipalidades, productores/as y org. empresariales.</p>
9 Cacao-La Cruz del Río Grande	113 <sup>(1)</sup>		<p>Gobierno Regional de la RAAS y el Programa del PNUD en la zona Alcaldía La Cruz del Río Grande, UTIP, IDR, MAGFOR, INPYME, BICU, ADEPHCA, Asociación de Productores UNCRISPROCA, FADCANIC</p>	<p>RAAN: Comisión Cluster Regional (Comité Promotor, según metodología ONUD); Gobierno Regional e instituciones y proyectos. RAAS: Comisión Regional (Comité Promotor, según metodología ONUD); función asumida por la Comisión de Desarrollo de las PyMEs ya existente. Del Foro productivo municipal, surge una Comisión de seguimiento al mismo.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Para las columnas \* y \*\* se elaboraron datos a partir de varias fuentes.

(1) El eslabón primario se refiere a personas dueñas de fincas o unidades productivas, en el caso de cacao, la estructura empresarial está conformada principalmente en el eslabón primario son retomados del Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO).

## Conglomerados - Alianza con otros Programas y Proyectos:

Nombre de los Conglomerados	Contraparte Directa (Institución Articuladora)	Principales Actores/Instituciones participantes	Mecanismo de Coordinación
10 Turismo- Ometepe	PROEMPRESA como proyecto con oficina local para promover el turismo, contrató secretario ejecutivo que cumplirá el rol de articulador del proceso.	Swisscontact/PROEMPRESA, Dfid/PEMCE, INTUR, GTZ.	Comisión intermunicipal para el fomento del turismo. Promovida por PROEMPRESA en la Isla.
11 Café Jinotega	El Proyecto AECI/MAGFOR, tendrá como articulador a la Alcaldía, a través de su Centro de impulso al desarrollo económico local (CEDIPRODEL).	AECI (Agencia Española de Cooperación) & MAGFOR; está implementando el Proyecto "Apoyo a pequeños y medianos productores y productoras de la cuenca del lago Apanás, Jinotega". En este sentido surge en Alcaldía de Jinotega, el articulador de este proceso, CEDIPRODEL (Centro de Impulso y Promoción al Desarrollo Económico Local)	Comité de seguimiento, liderado por CEDIPRODEL (Alcaldía) y conformado por, MAGFOR, MARENA, Ong's, etc. (Comité Promotor, según metodología Onudi). Se han creado 3 subcomisiones comisiones de trabajo 1) Comercialización, 2) Denominación de Origen, y 3) Producción, Calidad y tecnología.
12 Cacao Río San Juan	ProDeSoc -IPADE (Río San Juan) es la institución articuladora de este proceso. Los fondos son de la cooperación austriaca a través del ONG austriaco, IP.	Comisión de Conglomerado: está conformada por 28 personas (5 mujeres, 18%), 14 representantes y 14 suplentes, pertenecientes a instituciones públicas (MARENA, MAGFOR, INTA, INAFOR, INIFOM), organizaciones y productores (ASIHERRCA, APAC, PRODESCA, COPERIO, COODEPROSA), programas y proyectos (FUNDAR, ARAUCARIA Amigos de la Tierra) y la institución articuladora (ProDeSoc-IPADE).	Comisión de conglomerado.

## Anexo 3

# INFORME DE CIERRE

**CONGLOMERADO:** Calzado Masaya  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Filadelfo Arias

### I. Importancia del rubro y del territorio

#### 1.1 Descripción del territorio (Masaya, Departamento)

El Departamento de Masaya tiene 626 km<sup>2</sup> de superficie. Es un territorio situado en la región centro-pacífico del país. Al Norte y Oeste limita con el Departamento de Managua, al Sur con Carazo y al Este con Granada., con una población relativa de 623 HB//Km<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

Comprende 9 municipios: i) Masaya, Tisma y Nindirí, conforman la parte de llanura en territorios relativamente planos, situados al Norte del departamento; ii) los llamados “pueblos blancos”: La Concepción, Masatepe, Nandasmo, Niquinohomo, Catarina y San Juan de Oriente, en la región llamada “Meseta de los Pueblos”, al Sur.

Es un territorio bien comunicado con numerosas e importantes vías de transporte y redes técnicas, de alta producción agrícola orientada principalmente al mercado nacional y una reducida actividad semi industrial; sobresaliendo la actividad artesanal en sus principales ramas de *cuero-calzado; madera-muebles, cerámica y textil-vestuario*.

Población: El Municipio de Masaya se compone de población amerindia del Pacífico de Nicaragua, Con una composición por género de 48.5 % de población masculina y un 51.5% de población femenina

Principales actividades económicas del departamento: Masaya ha vivido y se ha desarrollado en torno de la agricultura, las artesanías y el turismo. Asimismo la población mestiza, que vive en centro urbano, se dedica al comercio, los servicios, y la artesanía.

El departamento de Masaya representa el 50.2% de la artesanía nacional y esta se concentra en Los Pueblos y el propio municipio de Masaya<sup>2</sup>.

En los tres conglomerados del departamento de Masaya atendidos por el proyecto, se cuenta con aproximadamente 250 MIPYMEs de calzado, 317 empresas de muebles de madera-mimbre de Los Pueblos y 300 de Cerámica en San Juan de Oriente.

En los últimos años Masaya cuenta con 6 zonas francas que han dinamizado el empleo, pero han creado crisis en la mano de obra potencial.

---

<sup>1</sup> Datos Alcaldía de Masaya.

<sup>2</sup> Estudio INPYME, 2003, Tamara Pereira

## 1.2 Importancia del rubro a nivel nacional y territorial

Las estadísticas oficiales de exportaciones reflejan que el calzado de Masaya ha ido mejorando significativamente su porcentaje de participación en las exportaciones nacionales de este rubro. Mientras entre el período 2000-2003, las exportaciones de empresas registradas de Masaya representaban entre 1-3%, entre 2006-2007 representan más del 14% .

En el territorio existen diferencias entre las distintas fuentes de información sobre el número de empresas/talleres MIPYMEs de calzado, entre 120-250. La producción anual estimada de 1,895,160.00 pares de calzado de varón, de niños y de mujer, especialmente. El empleo generado se estima de 6 empleos permanentes y 3 temporales por taller de calzado.

## II. Modalidad de intervención del Proyecto

1. El conglomerado calzado de Masaya ha sido atendido por el Proyecto Conglomerados de ONUDI en sus fases previas, no a través de conglomerados, sino promoviendo la articulación productiva, la creación mecanismos de coordinación (comisiones sectoriales) e implementando iniciativas colectivas en función de las prioridades identificadas en cada territorio. De estas fases previas, a través de la transferencia de otras metodologías de articulación, como redes empresariales horizontales, surge las primeras bases de la metodología de articulación público-privada – eje central de esta fase de Proyecto 2005-2008.
2. Selección del territorio: este territorio se atendió en la etapa anterior y fue definido como territorio a atender, desde la formulación de esta fase de Proyecto, se consideró darle seguimiento por la importancia de esta actividad en el territorio.
3. Identificación de los aliados locales: para el período 2005-2008, la estrategia de proyecto plantea la identificación de un aliado local al que se capacitaría y transferiría la metodología para que éste facilitara el proceso de actores locales en el territorio. Esto se hizo a partir de la presentación del Proyecto Conglomerados-ONUDI a diferentes instituciones, proyectos y Organismos no gubernamentales , iniciando de esta forma la sensibilización de actores locales claves e identificación de socios potenciales.
4. La escogencia de la institución articuladora: a través de un proceso competitivo (público), tres actores locales presentaron propuestas para desarrollar el proceso de fomento del conglomerado Calzado de Masaya. La institución ganadora presentó una propuesta de articulación público-privada estructurada y contaba con mayor experiencia en manejo de métodos participativos, asociatividad y conocimientos del desarrollo

<sup>3</sup> Ver estadística de CETREX, cuadro inserto el monitoreo.

<sup>4</sup> Alcaldía, CIDEL, ALTERNATIVA, UNIVERSIDADES, UTIP, CETIPYME.

local. La institución que mejor cumplió con los criterios predefinidos por el Proyecto Conglomerados para este proceso fue ALTERNATIVA -mayor detalle en el inciso III de este documento. Una vez seleccionado el aliado local, se dio su contratación como “institución articuladora”, capacitación y acompañamiento en terreno del equipo de Proyecto.

5. Proceso previo en el territorio: estas instituciones retoman el proceso de articulación previo, fortaleciendo las instancias de articulación territorial y promoviendo la elaboración y puesta en marcha de estrategias de desarrollo local, mediante el análisis de cuellos de botellas e ideas de proyectos que luego se materializan en proyectos de factibilidad, con su respectivo seguimiento y monitoreo por el proyecto y la entidad articuladora.

### III. Institución Articuladora & Mecanismos de Coordinación del Conglomerado (comisiones)

#### ■ Institución articuladora<sup>5</sup>: Asociación para el Desarrollo Económico con Equidad (ALTERNATIVA).

ALTERNATIVA tiene como misión (i) Promover la competencia de pequeñas empresas a través los créditos individuales, Grupos Solidarios y Bancos de Crédito Comunitario, realizar capacitaciones y apoyar a las comunidades más vulnerables de la población; (ii) contribuir en la construcción de una nueva cultura que permita actuar como ciudadanos y como empresarios, aportando al desarrollo local en conjunto con las instituciones locales y cualquier otra Institución de apoyo; y (iii) apoyar a la ciudadanía para mejorar sus competencias y capacidad de incidencia en las políticas públicas, movilizar activos comunitarios, coadyuvar en la construcción de sinergia entre los actores locales alrededor de las tareas del desarrollo local.”

ALTERNATIVA trabaja con los dueños y dueñas de Pequeñas y Micro Empresas que aspiran a fortalecer y desarrollar sus negocios. También, trabaja con los pobladores y líderes de comunidades urbanas y rurales de la ciudad de Masaya. Un 75% de los clientes de ALTERNATIVA son mujeres y la organización expresa su compromiso con los derechos de la mujer y el desarrollo sostenible.

#### **Servicios ofertados:**

- Microcrédito urbano y rural: Financiamiento para los dueños de pequeñas empresas
- Promoción y difusión de conglomerados y formas asociativas empresariales (redes verticales y horizontales): apoyo financiero para las formas asociativas empresariales
- Diagnósticos comunitarios para la identificación y movilización de activos locales
- Educación de jóvenes: capacitaciones para la elaboración de planes de negocios y creación de empresa desde la idea, organización, financiamiento, hasta su funcionamiento

---

<sup>5</sup> [www.alternativanica.org.ni](http://www.alternativanica.org.ni)

- Desarrollo local: hermanamientos con organizaciones locales e internacionales para promover la creación de empresas, educación, y gestión para pobladores de bajos ingresos
- Muchas de las pequeñas empresas que reciben servicios financieros de ALTERNATIVA elaboran artesanías variadas. Las empresas interesadas reciben asesoría técnica para realizar planes de negocios. Estas iniciativas incluyen los Bancos de Crédito Comunitario integrados por un promedio de 180 pequeñas empresas, en su mayoría dirigidas por mujeres. Actualmente hay 12 Bancos de Crédito Comunitario y ALTERNATIVA también presta a individuales.

■ **Comité Promotor (Departamental):**

Los tres conglomerados atendidos por el Proyecto Conglomerados-ONUDI en el departamento de Masaya contaron con un mecanismo de coordinación con enfoque departamental denominado “Comité Promotor Masaya”.

El Proyecto de articulación productiva de la ONUDI en fases previas, se encontró un departamento en el que (i) los organismos e instituciones de apoyo están localizadas en el Municipio Masaya, cabecera departamental y (ii) el departamento como tal cuenta con una diversidad de sectores productivos. Esto conllevó a la identificación de un grupo de actores (no empresarios de los sectores atendidos), que tenían un rol departamental y que atendían en algunos casos, a distintos sectores productivos. Por tanto, el proceso metodológico planteó el acercamiento de estos actores y la definición de acciones conjuntas para el apoyo a los sectores productivos atendidos.

Este comité apoyó iniciativas comunes en los tres conglomerados del territorio, determinantes para el trabajo realizado. Este comité, al período de este informe esta conformado por:

Miembros	Descripción	Tipo de actor:
ALTERNATIVA	Asociación para el Desarrollo con Equidad, Alternativa.	ONG financiera y desarrollo económico local. Institución articuladora calzado de Masaya (aliado local del Proyecto).
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia.	ONG participación ciudadana y desarrollo económico. Institución articuladora cerámica San Juan y muebles Los Pueblos (aliado local del Proyecto).
UTIP-Masaya	Unidad Técnica de Inversión Pública.	Institución pública, Masaya. Fondos de cooperación austriaca.
CETIPYME-UPOLI	Centro Tecnológico e Innovación para las PyMES /Universidad Politécnica.	Centro tecnológico, de la Universidad, que brinda servicios a las MiPYMEs Masaya.
CIDEL	Comisión Intermunicipal para el Desarrollo Económico Local (antes PRODELMAS)	Nacida de PRODELMAS, Proyecto de Des. Económico Local Masaya, fondos de cooperación austriaca.
CONDEMAS	Consejo de Desarrollo Departamental de Masaya	Instancia de participación Ciudadana, Ley de participación ciudadana.

■ **Comisión de Conglomerado Calzado Masaya**

La comisión del conglomerado del calzado en el municipio de Masaya, pasó por cambios a lo largo del proceso. Se reestructuró en al menos 3 momentos en el período 2005-2006. Actualmente, existe un grupo de empresarios que están experimentando exportaciones a Costa Rica y Panamá, con apoyo y acompañamiento de la institución articuladora (ALTERNATIVA).

Este grupo de empresarios asumió el liderazgo de la comisión de conglomerado, cuenta con un plan de trabajo para el crecimiento del grupo y la identificación de actividades que les proporcionarían sostenibilidad. A la fecha del cierre de este proyecto la comisión estaba compuesta por:

Nombre	Cargo	Empresa	Observaciones
Fernando López	Coordinador	Carioquita	Exportador
Oscar Carrión	Secretario		Exportador
Rodolfo Aguirre,	Relaciones publicas	Talabartero	Exportador
Flavio Gaytán	Miembro	Zapatero	Exportador
Cesar Luna			
Henry medina	Miembro	Responsable	UTIP Masaya, comité promotor
Raquel Gutiérrez	Miembro	Responsable adm.	CETIPMYME- comité promotor

**IV. Resumen Diagnóstico del Conglomerado-2005<sup>6</sup>**

La institución articuladora ALTERNATIVA, con acompañamiento del proyecto, elaboró un diagnóstico participativo del conglomerado en el 2005, que entre otros instrumentos contempla, el análisis de la cadena productiva, las relaciones entre eslabones y el análisis institucional y de conocimiento. De este se resume lo siguiente:

**Descripción del conglomerado**

- El conglomerado lo integran unos 250 micros y pequeñas empresas (de 2 a 15 trabajadores), generalmente de carácter familiar, que producen zapatos típicos, calzado de varón y fundamentalmente calzado de mujer (lo ofertan generalmente para la clase media). El Promedio de empleo permanente por empresa es de 6-7 y 3 empleo temporal, según encuestas realizada 2006-2007.
- Se abastecen materia prima e insumos de las tiendas de la localidad y algunos compran en el mercado Centroamericano.
- Su mercado es nacional y un bajo porcentaje de exportación a Costa Rica, El Salvador y Guatemala, mediante intermediarios.

<sup>6</sup> Ser anexa cadena productiva.

- No existen centros de capacitación ni formación de la fuerza de trabajo, esta en proyecto la formación de un centro de diseño del calzado. Los aspirantes a zapateros aprenden el oficio en los propios talleres.

### **Cadena de Calzado Masaya - Eslabones principales**

- o Eslabón materia prima e insumos: El eslabón se compone de 5 peleterías y tres sucursales, donde abastecen al conglomerado y su relación con las empresas de calzado es de carácter per-se. En la proveeduría funciona un “oligopolio”. Sus dueños abastecen primero sus Talleres de calzado lo que obstruye el desarrollo, dificultando una relación eficiente entre el proveedor y el productor de calzado.
- o Eslabón producción: La tecnología usada por las MIPYMEs de calzado es obsoleta, lo cual incide negativamente en la productividad y en la rentabilidad de la empresa. El recurso humano tiene baja capacidad técnica en diseños pero mucha destreza para la copia de modelos y estilos.

El Proceso productivo se localiza, casi siempre, dentro de la vivienda del propietario. Los inventarios se almacenan en dormitorios, no posee bodega lo cual impide un efectivo control de los inventarios. El área donde se localizan los alistadores y montadores se encuentra bajo techo, en un espacio limitado, lo que causa incomodidad para el trabajo y tiempos improductivos

- o Eslabón de comercialización: El producto es comercializado en:
  - Mercado local: (i) ventas en los talleres por encargo.(menudeo) y (ii) venta en taller para intermediarios.
  - Mercado Nacional: (i) venta a través de intermediarios y (ii) algunos empresarios salen a vender a los departamentos del país.
  - Mercado de exportaciones: se da a través de intermediarios. Sin embargo, a raíz del fomento del conglomerado, actualmente se están realizando de forma directa.
- o Servicios complementarios: Los servicios productivos de Troquelado, Desbastado y Doblado, presentan las dificultades en la subcontratación de servicios productivos por precios altos, no conformidad en el servicio y saturación en los meses pico de producción (septiembre y diciembre).

### **Análisis de relaciones entre eslabones de la cadena**

Entre los actores existe una débil base de cooperación, lo que dificulta el establecimiento de relaciones entre empresas del mismo eslabón y en toda la cadena.

### **Principales cuellos de botellas**

- o Abastecimiento de materia prima: Los abastecedores de materia prima e insumos, trabajan como oligopolio, las mejores materias primas primero son abastecidas a talleres de los mismos dueños de peletería y una vez colmadas las capacidades de estos, se ofrecen al resto de talleres del conglomerado. Además, las medidas utilizadas por las peleterías no están estandarizadas, por ejemplo, por un pie de cuero dan 10 pulgadas cuadradas (en lugar de 12).
- o La información de mercado: el manejo de la información por parte de los talleres es una limitante que dificulta mejorar y ofertar el calzado de acuerdo a la demanda (nacional más exigente y externa).
- o Equipo en obsolescencia: El tipo de tecnología en uso incide negativamente en la productividad y en la rentabilidad de la empresa.
- o Servicios productivos: el mercado de servicios productivos existe pero con fuertes limitaciones tecnológicas. Los proveedores de servicios tienen solo tres troqueladoras sin valor en libros, una pasadora de varias décadas y una dobladora en la misma situación, lo cual dificulta la producción de zapatos de calidad para que puedan competir en mercados más exigentes. Los talleres subcontratan estos servicios entre ellos mismos, sin embargo, las condiciones de esta maquinaria afectan la calidad del servicio que ofrecen.
- o Capital para inversión: Plazos cortos y altas tasas de interés dificultan comprar mejor calidad de materia prima, insumos y por consiguiente maquinaria y equipo.
- o Capacidad gerencial, visión empresarial: la gran mayoría de las MiPYME de calzado pasan por limitaciones gerenciales que les impide competir eficientemente. Sin embargo, existe un liderazgo naciente de pequeños y medianos talleres que pueden ser clave para generar efecto demostrativo hacia el resto de la cadena. Estos empresarios/as están dedicados a segmentos de calzado de mujer en Managua y ciudades grandes y a la exportación.

## **V. Estrategia del Conglomerado Calzado de Masaya**

Los actores locales iniciaron el análisis de la problemática de su territorio a partir de la formación de la cadena productiva y sus relaciones con el entorno. Así mismo, elaboraron el FODA, identificaron cuellos de botella, se analizó la situación del mercado con la información accesible en ese momento y las innovaciones que durante los últimos años se habían realizado en el conglomerado. De estos

elementos se extrajeron posibles soluciones e ideas de proyectos, para definir la estrategia competitiva del conglomerado.

**Visión del conglomerado (definida por los/as empresarios/as de calzado)**

IncurSIONAR al mercado local y nacional de ingresos medios procurando incrementar las ventas a todos los departamentos del país, así como penetrar el mercado regional (Costa Rica) y aprovechar nichos de mercados con la apertura del tratado de libre comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, en el cual el calzado está considerado como uno de los artículos artesanos con penetración a lo inmediato al TLC de libre impuesto.

**Lineamientos estratégicos:**

1. Fortalecer el posicionamiento de la imagen del calzado de Masaya en Nicaragua y Costa Rica.
2. Actualización tecnológica del proceso de diseño, montaje y estandarización de productos.
3. Desarrollar capacidad de negociación frente a proveedores y comercializadores para garantizar economías de escala. Fomentar en el conglomerado una cultura de responsabilidad ante compromisos asumidos.
4. Elaborar y aplicar una política laboral y de calificación de recursos humanos que asegure productividad y rentabilidad del conglomerado.

**VI. Principales resultados y efectos del proceso de articulación de actores**

**Disminución de costos de abastecimiento de insumos y materia prima.**

Esto se logró a través de actividades como:

- Creación del Banco de Insumos y Materia Prima. Esta iniciativa surgió de la reflexión colectiva de los actores locales, Un perfil de proyecto fue elaborado con la participación de empresarios/as. Así mismo, nivel de factibilidad por Alternativa y CETIPYME-UPOLI.

Esta iniciativa fue retomada por una de las cooperativas del calzado (Cooperativa Sinaí), quien gestionó y recibió financiamiento de CIDEL (fondos de la cooperación austriaca), por la cantidad de US \$ 10 mil. El banco de insumo esta en operación y vende productos al menos a treinta productores.

**Acceso a nuevos mercados en Costa Rica de forma directa.**

Resultado: a la fecha 14 empresarios (2 mujeres), han comercializado directamente aproximadamente 50 mil dólares entre Diciembre 2007 y Abril 2008. Esto se logró a través de las siguientes iniciativas/actividades:

- Un estudio de nichos de mercados para Nicaragua y Costa Rica  
Esta iniciativa fue inicialmente pensada para el conglomerado de calzado, se hicieron gestiones ante instituciones y organizaciones para su formulación, pero no logro financiamiento.

En el año 2007, se logró a través de la gestión de Alternativa (institución articuladora) y su homólogo en Costa Rica, LASP (Programa de estudios Latinoamericanos) del Consejo de Universidades Cristianas de América Latina, concretar un sondeo mercado que fue la base para un intercambio a Costa Rica.

LASP, a través de estudiantes de pasantía sobre mercado internacional, elaboró un sondeo de mercado para los productos principales del conglomerado atendido.

- Visita de intercambio a Costa Rica

Esta iniciativa fue promovida por Alternativa con el apoyo de LASP Costa Rica y se efectuó en noviembre de 2007. La participación se hizo extensiva a empresarios e instituciones articuladoras de los otros territorios. En total participaron 9 empresarios y 4 técnicos.

Para la preparación de la gira, Alternativa, apoyado por el comité promotor realizó actividades de formación en diseño y uso de patrones, negociación y trámites aduaneros. Los principales resultados del intercambio fueron:

- Formalización de pedidos por 10 mil unidades entre calzado y marroquinería, por un valor de 27, 800.00 de dólares.
- 4 mil dólares de ventas en efectivo.
- Difusión de productos de calzado de Masaya mediante la incorporación de los mismos en revistas especializadas.
- Acuerdo con los interlocutores costarricenses para la realización de un segundo intercambio en Masaya previsto para marzo 2008, con la participación de al menos 20 empresarios del conglomerado.
- Articulación interinstitucional para una mejor racionalización de los recursos. El costo total de la gira fue de aproximadamente 8 mil dólares, de los cuales un 52% fue asumido por los actores locales y el 48% restante de ONUDI.

- Segundo intercambio de negocios entre clientes costarricenses y productores de Masaya:

Como producto de la primera rueda de negocios en Costa Rica, en marzo 2008 se hizo un segundo encuentro en Masaya, en el que dos clientes costarricenses estuvieron reuniéndose con 26 empresarios del calzado de Masaya. En esta segunda actividad se obtuvo apoyo de CETIPYME, UTIP, ALCALDIA. La actividad fue desarrollada por la entidad articuladora ALTERNATIVA.

De esta actividad, surgen 14 acuerdos de compra significando aproximadamente:

- Ventas bajo contrato por 23, 200.00 dólares.
- Programación de visita posterior de tres empresarios de Masaya a Costa Rica, para garantizar pedidos. Esta visita fue asumida por cuenta propia de cada empresario.

### **Nuevos diseños de calzado y textil vestuario introducidos en el mercado nacional**

Esto se logra principalmente mediante las siguientes actividades:

- Pasarela del calzado y textil vestuario en Masaya:  
Implicó la participación conjunta del conglomerado de calzado y de textil vestuario de Masaya. El evento fue iniciativa de Alternativa, contó con el apoyo del grupo promotor Masaya y otros actores del departamento, CETIPYME, Gobierno Municipal Masaya, la ONG MASINFA.
- En 2 cursos de diseño y modelaje, previos a la pasarela, se desarrollaron unos 43 nuevos diseños aproximadamente. En el caso de los empresarios del calzado, 9 empresarios presentaron 9 nuevos diseños haciendo uso de las técnicas aprendidas.
- Diseño de patrones, utilización de técnicas de dibujos, 6 de los cuales se utilizaron en el intercambio a Costa Rica.
- Promueve la innovación y creatividad generándose nuevos diseños y prototipos.
- Efecto imitación que beneficia a otros sectores empresariales: al iniciar la organización de la pasarela del calzado, se vio la necesidad de articular e involucrar al sector textil vestuario. En este sentido 17 empresarias participaron en los cursos de diseño y desarrollaron los talleres en promedio hicieron 2 nuevos productos por taller para presentar en la pasarela (al menos 34 nuevos diseños de un total de 110).
- Elaboración de un catálogo de productos.
- Involucramiento de los jóvenes y niños de Masaya (35 modelos), en su mayoría hijos e hijas de empresarios y empresarias involucradas en la actividad. Posterior a la pasarela.
- El costo de la organización e implementación del evento fue asumido en un 60% por Alternativa, y un 40% por los actores locales.

### **Fortalecimiento del liderazgo local para el impulso de procesos de fomento del desarrollo económico local. Esto se logra a través de:**

Entre las actividades principales se encuentran:

- Diseño escuela de desarrollo local.  
Liderazgo asumido por institución articuladora de Masaya, Grupo promotor, y Consejo de Desarrollo Departamento del Masaya (CONDEMAS).

La propuesta definida de funcionamiento de la Escuela, DEL -MASAYA estableció, que inicialmente los actores involucrados serán los promotores de la misma, desarrollando cursos en función de la curricula definida (Alternativa, UTIP-PASE, CETIPYME principalmente).

Durante el 2do semestre del 2007, el grupo promotor se involucró en el diseño y realización de las capacitaciones para consolidar las comisiones de trabajo de los 3 conglomerados de Masaya planificadas por el Proyecto Conglomerados-

ONUDI. Estas por tanto, se plantean como la iniciación de la escuela de desarrollo local, en la cual, se comparten costos y conocimiento, entre los distintos actores. Un total de 25 participantes en 10 eventos de capacitación, 15 empresarios de los 3 conglomerados y un aporte monetario estimado de actores a las mismas del 48%.

Cabe mencionar que la realización de cursos sobre temáticas de desarrollo local estuvo a cargo de los actores locales haciendo uso de las metodologías ONUDI, volviéndose de esta manera, difusores de la misma.

### **Fortalecimiento de habilidades empresariales a productores del calzado (administración, diseño y uso de patrones, trámites de exportación)**

Producto de los planes de trabajo para el fomento de los 3 conglomerados en el departamento de Masaya, se han realizado varios eventos relacionados a la formación en diseño y uso de patrones. Cursos promovidos por las instituciones articuladoras, con el apoyo del comité promotor Masaya. Las capacitaciones han sido coordinadas con el Centro Tecnológico e Innovación para PyMEs, CETIPYME, promovido por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) con fondos BID y ejecutado por la UPOLI. Como resultado de estas capacitaciones, 14 exportadores han sido asesorados técnicamente en el diseño y uso de patrones.

### **Mejora en el acceso al crédito para empresas de calzado**

Alternativa ha creado nuevos productos crediticios para crédito a proyectos colectivos e individuales (arrendamiento financiero, flexibilización de requisitos, y mejora en la tasa de interés). Resultados principales:

- Estos han beneficiado a 35 empresas permitiendo la colocación de 102 mil dólares para capital de trabajo y 6,000 para compra de equipos
- Créditos por la cantidad 8,816.00 dólares a los zapateros exportadores directos, en condiciones más apropiadas a sus necesidades.
- Mejorada relación proveedor – productor. Acompañamiento de Alternativa para el cumplimiento de compromisos asumidos.

### **Mejora en el clima de negocio**

- Involucramiento del gobierno local: Debido a la incidencia del CIDEL (Comisión Intermunicipal de Desarrollo Económico Local)<sup>7</sup>, el apoyo del gobierno local al conglomerado se ha mejorado a través del financiamiento y aporte a iniciativas conjuntas desarrollo.
- Aprobada ley de pequeña y mediana empresa (PyMEs), todavía no reglamentada
- y la ley 453 de exoneración fiscales para la importación de insumos y maquinaria para las PyMEs.
- Ley de municipios (artos relacionados con las pymes, inscripciones, impuestos, derechos etc.)

<sup>7</sup> Proyecto financiado por la Cooperación Austriaca.

## VII. Monitoreo de indicadores empresas/unidades productivas

El Proyecto apunta a promover la competitividad del sistema productivo territorial a través de la articulación, ejecución y financiamiento de iniciativas colectivas impulsadas por actores locales y nacionales. Por lo cual, el sistema de monitoreo se enfoca en la medición de las colaboraciones estratégicas entre actores privados y publico-privados. Estas son instrumentales a la generación de impacto que es medida con indicadores separados de competitividad empresarial.

En el caso de Masaya, en el territorio convergen factores relativos al grado de articulación del territorio mismo, políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que agregan un grado de complejidad a la medición de impacto.

El año 2003 fue considerado la línea de base de los conglomerados atendidos desde la fase anterior, ya que se contaba con información recopilada en ese año.

### Encuestas a empresas de calzado en el Municipio de Masaya

Indicadores*	Situación 2003	Situación Dic 2007	% variación en el período
Encuestas aplicadas	33	70	
Ventas anuales promedio por empresa (US \$)	38,590	47,021	22%
Exportaciones anual totales (US \$)	98,448	166,944	69%
Empleo promedio por empresa	7 empleos permanente por empresa	Se mantiene	

Fuente: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error.

Diseño-implementación de las encuestas: ALTERNATIVA & Proyecto.

En la tabla se refleja crecimiento de las exportaciones totales de Masaya y de las ventas anuales promedio por empresa. El empleo ha permanecido estable en el tiempo, y los activos reflejados en las encuestas. A pesar de no evidenciar un crecimiento en empleo, se puede inferir que el calzado de Masaya se ha mantenido creciendo en términos competitivos, creciendo en exportaciones a mercados centroamericano principalmente y haciendo frente a la entrada del zapato extranjero.

Así mismo, al utilizar datos comparativos sobre exportaciones del CETREX, se observa un crecimiento relativo del sector calzado en Masaya con respecto al sector a nivel nacional, en un período en que se registra un crecimiento absoluto del mismo.

**Estadísticas de calzado del departamento de Masaya**  
**Exportaciones en US \$ de Calzado**  
**Fuente: Centro de Trámites de Exportación, CETREX2003-2007**

	2003	2004	2005	2006	2007
	Valor FOB (U\$)				
Nacionales	1,167,861.79	975,972.21	1,366,364.38	1,474,232.65	1,680,151.10
Masaya	34,793.75	40,947.13	174,082.34	265,407.07	237,134.76
	3.0%	4.2%	12.7%	18.0%	14.1%

Fuente: Sistema M&E basado en cifras CETREX

### VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad

Sostenibilidad	
<b>Institución articuladora</b> ALTERNATIVA 3 personas (2 mujeres)	<p>ALTERNATIVA, un ONG local sólido, continuará su trabajo de apoyo al sector calzado de Masaya, fortaleciendo el liderazgo empresarial existente. Cuenta con fondos propios para apoyar al conglomerado y de la cooperación (Inter American Foundation), para el fomento de iniciativas de desarrollo local.</p> <p>ALTERNATIVA ha involucrado a otros sectores productivos de Masaya dentro de sus grupos metas bajo el mismo enfoque, por ejemplo, textil vestuario y muebles Los Pueblos y cerámica San Juan de Oriente. Estos otros grupos han sido beneficiados no solo con financiamiento, sino con capacitaciones e intercambios internacionales.</p>
<b>Comisión de conglomerado</b>	<p>La comisión del conglomerado de calzado ha sufrido varios cambios en el tiempo. Sin embargo, al momento de este informe, se cuenta con un grupo de empresarios/as líderes que han iniciado exportaciones a Costa Rica basadas en acuerdos con sus clientes. Este grupo de empresarios es considerado por la institución articuladora, como una "punta de lanza" que puede servir para motivar al resto del sector hacia la búsqueda de mercados más exigentes y de mejores capacidades empresariales.</p> <p>La institución articuladora plantea seguir trabajando con este grupo líder, por lo que consideramos muy probable su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.</p>

## IX. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

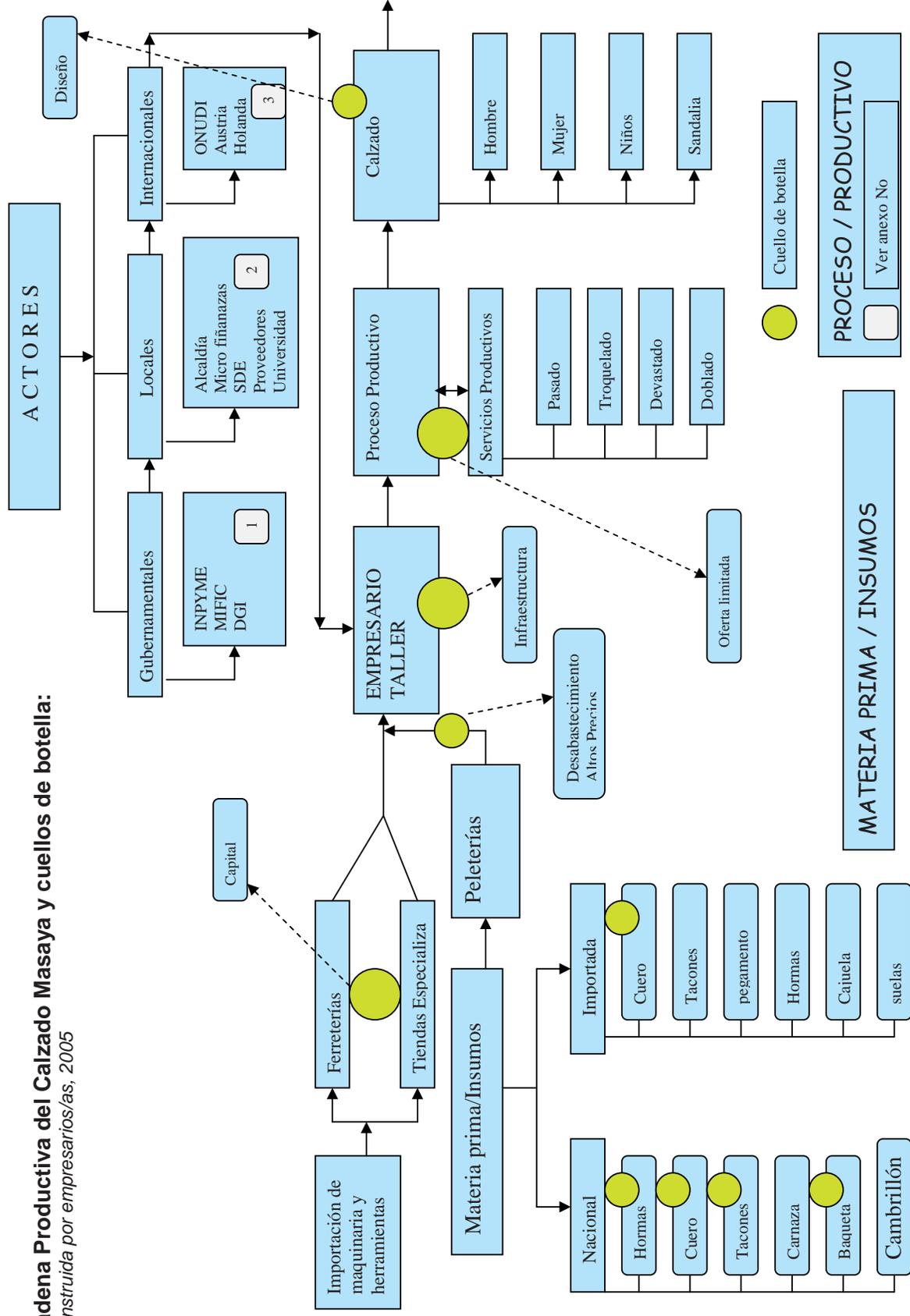
- 1) Crear un centro de comercialización, integrado por los miembros de los conglomerados, que ofrezca acceso a Internet, y manejado por un gerente que se encargue de buscar mercados y comercializar (consorcio de comercialización de calzado). Esto podría hacerse aprovechando la experiencia, trabajo y capacidades desarrolladas por la institución articuladora local, ALTERNATIVA.
- 2) Paralelo a lo anterior, se recomienda continuar fortaleciendo las capacidades gerenciales y técnicas del grupo líder de calzado que ha iniciado exportaciones directas a Costa Rica. Una vez consolidado este grupo, se podría pensar en ampliar a otros empresarios/as en función de capacidades y calidades ofrecidas. Este fortalecimiento de capacidades van desde aspectos gerenciales, hasta su rol como comisión del conglomerado.
- 3) Mejorar la calidad de modelaje y diseño, aprovechando el centro de diseño para calzado que tiene la UPOLI en Masaya; CETIPYME. En este sentido, aprovechar las capacidades de gestión y técnicas de CETIPYME para dar continuidad a la idea de proyecto de centro servicios técnicos.
- 4) Investigar el potencial de comprar en otros países adicionales a Costa Rica (Guatemala, El Salvador, Panamá, y Venezuela).
- 5) Fortalecimiento de nuevas organizaciones de calzado, para que apoyen el desarrollo del conglomerado.
- 6) Fomento de la coordinación entre las distintas comisiones existentes en Masaya, organizadas por distintas instituciones. Integración de las 3 comisiones de los conglomerados a la Comisión Económica y de Producción del Consejo Departamental de Desarrollo de Masaya (CONDEMAS), para incidir en políticas de la pequeña industria que empuje tanto a la autoridad local como nacional.
- 7) Aprovechamiento de las ventajas que pueda dar el clima de negocio a partir de las nuevas leyes y de las ya existentes: ley de PYMEs, ley de equidad fiscal, exonera a mas de 40 productos del calzado (maquinarias, materia prima e insumos).

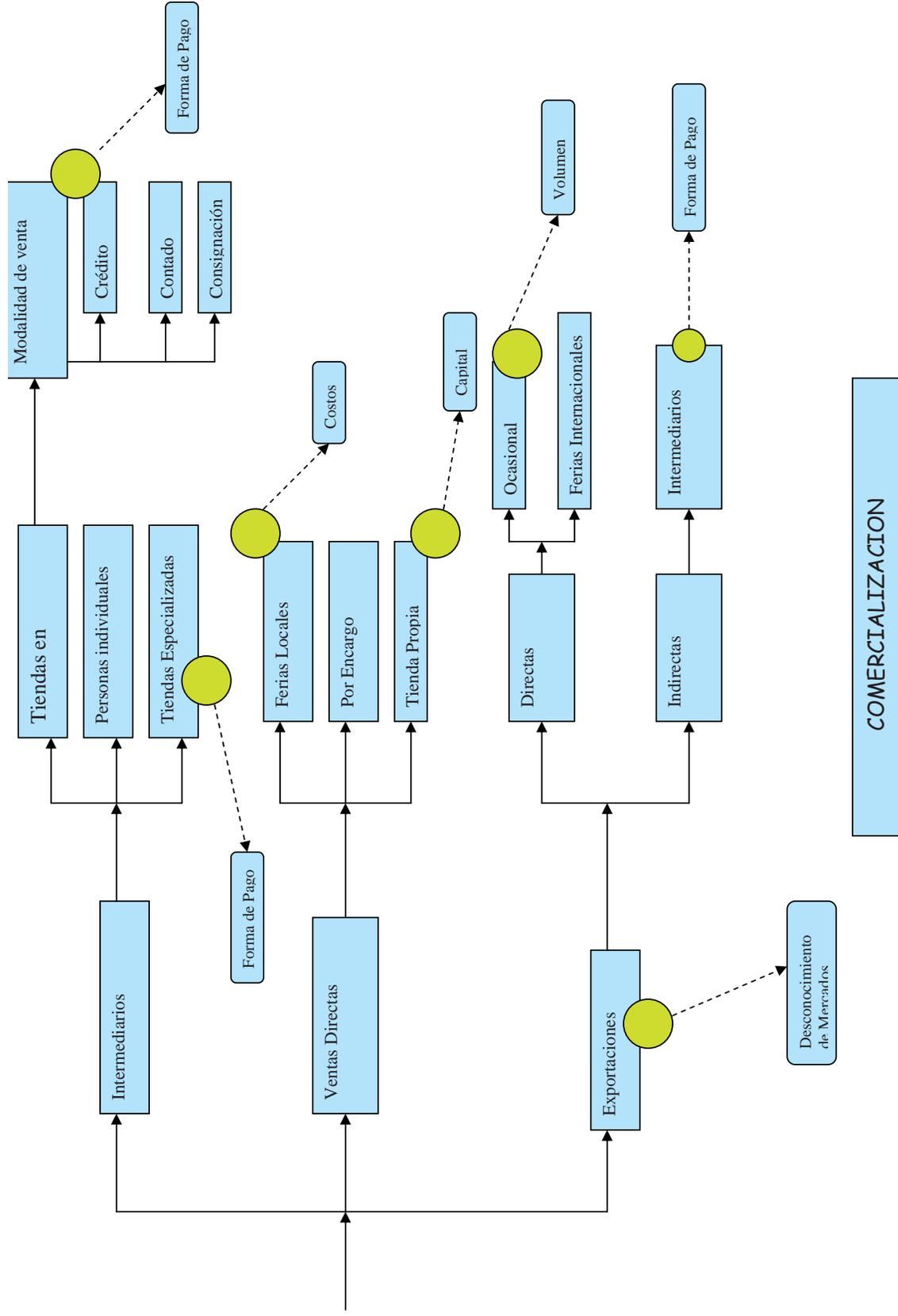
## X. Apéndices

- Mapa de la cadena de calzado de Masaya y cuellos de botella
- Proceso Productivo Calzado

### Cadena Productiva del Calzado Masaya y cuellos de botella:

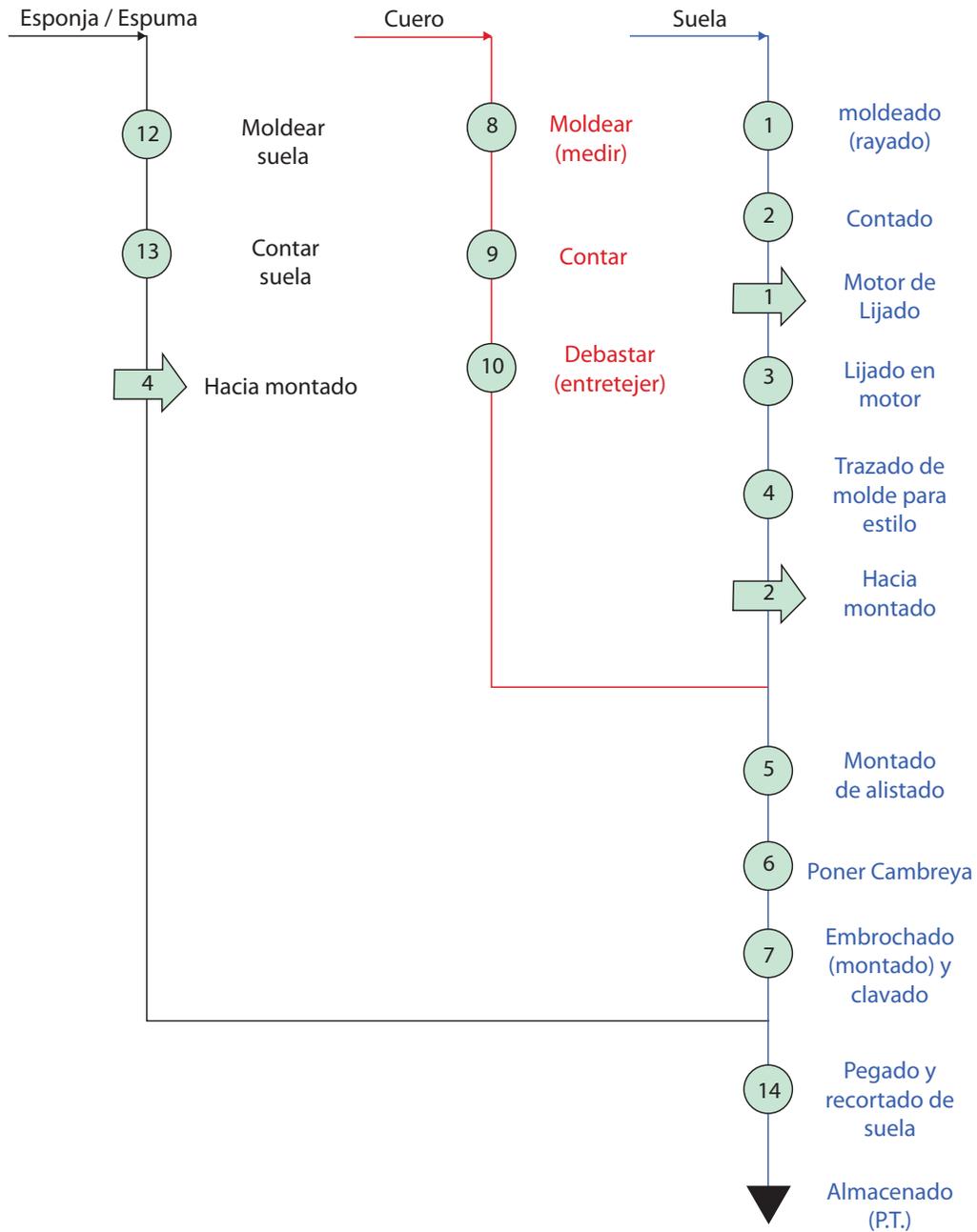
Construida por empresarios/as, 2005





## Proceso productivo de la elaboración del calzado

Alternativa, 2005



## Anexo 4

# INFORME DE CIERRE

**CONGLOMERADO:** Muebles de Madera y Fibra,  
Los Pueblos (Masaya).  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Filadelfo Arias

### I. Importancia del rubro y del territorio

#### 1.1 Descripción del territorio (Masaya, Departamento)

El Departamento de Masaya tiene 626 km<sup>2</sup> de superficie, Es un territorio situado en la región centro-pacífico del país. Al Norte y Oeste limita con el Departamento de Managua, al Sur con Carazo y al Este con Granada, con una población relativa de 623 HB//Km<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

Comprende 9 municipios: i) Masaya, Tisma y Nindirí, conforman la parte de llanura en territorios relativamente planos, situados al Norte del departamento; ii) los llamados “pueblos blancos”: La Concepción, Masatepe, Nandasmo, Niquinohomo, Catarina y San Juan de Oriente, en la región llamada “Meseta de los Pueblos”, al Sur.

Es un territorio bien comunicado con numerosas e importantes vías de transporte y redes técnicas, de alta producción agrícola orientada principalmente al mercado nacional y una reducida actividad semi industrial; sobresaliendo la actividad artesanal en sus principales ramas de cuero-calzado; *madera-muebles, cerámica y textil-vestuario*.

Población: El Municipio de Masaya se compone de población amerindia del Pacífico de Nicaragua, Con una composición por género de 48.5 % de población masculina y un 51.5% de población femenina

Principales actividades económicas del departamento: Masaya ha vivido y se ha desarrollado en torno de la agricultura, las artesanías y el turismo. Asimismo la población mestiza, que vive en centro urbano, se dedican al comercio, los servicios, y la artesanía.

El departamento de Masaya representa el 50.2% de la artesanía nacional y esta se concentra en Los Pueblos y el propio municipio de Masaya<sup>2</sup>.

En los tres conglomerados del departamento de Masaya atendidos por el proyecto, se cuenta con aproximadamente 250 MIPYMEs de calzado, 357 empresas de

---

<sup>1</sup> Datos Alcaldía de Masaya.

<sup>2</sup> Estudio INPYME, 2003, Tamara Pereira

muebles de madera-mimbres de Los Pueblos y 450 de Cerámica en San Juan de Oriente.

En los últimos años Masaya cuenta con 6 zonas francas que han dinamizado el empleo, pero han creado crisis en la mano de obra potencial para las MIPYMEs.

## 1.2 Importancia del rubro a nivel nacional y territorial

La actividad económica de los muebles de madera y fibra representan en el país 2,250 micro y pequeñas empresas con un promedio de entre 2 y 5 trabajadores, para una generación de empleo de 6,001 trabajadores directos y unos 18,000 trabajos indirectos<sup>3</sup>. Las exportaciones nacionales en el 2006 fueron de 1,440,821 dólares de los EEUU<sup>4</sup>.

En Los Pueblos, municipios del departamento de Masaya, sobresale la producción y comercialización de muebles de madera y mimbres, estilos ratán y artesanía menor (de madera y mimbres), principalmente en Masatepe, Nandasmo y Niquinohomo. Se estima que existe un universo de 357 talleres de micro y pequeñas empresas<sup>5</sup>, con un promedio de 5-6 empleos permanentes y 3 temporales<sup>6</sup>. El peso del conglomerado Los Pueblos viene a representar aproximadamente el 14% con respecto a las MIPYMEs del sector madera en el ámbito nacional.

La producción del territorio genera 57,600,000 córdobas anuales, equivalentes a 3 millones de dólares EEUU<sup>7</sup>.

## II. Modalidad de intervención del Proyecto

1. El conglomerado Muebles de madera y fibras Los Pueblos ha sido atendido por el Proyecto Conglomerados de ONUDI en sus fases previas, no a través de conglomerados, sino promoviendo la articulación productiva, la creación mecanismos de coordinación (comisiones sectoriales) e implementando iniciativas colectivas en función de las prioridades identificadas en cada territorio. De estas fases previas, a través de la transferencia de otras metodologías de articulación, como redes empresariales horizontales, surge las primeras bases de la metodología de articulación público-privada – eje central de esta fase de Proyecto 2005-2008.
2. Selección del territorio: este territorio se atendió en la etapa anterior y fue definido como territorio a atender, desde la formulación de esta fase de Proyecto, se consideró darle seguimiento por la importancia de esta actividad en el territorio.

---

Datos de estudio para SwissContact, 2000.  
Centro de Trámites de Exportación (CETREX).  
Directorio Económico Urbano, 2001. MIFIC  
Encuestas Sistema M&E Proyecto, IPADE & ONUDI 2006.  
Calculo hecho con la comisión del conglomerado de la producción del territorio  
Alcaldía, CIDEL, ALTERNATIVA, UNIVERSIDADES, UTIP, CETIPYME.

3. Identificación de los aliados locales: para el período 2005-2008, la estrategia de proyecto plantea la identificación de un aliado local al que se capacitaría y transferiría la metodología para que éste facilitara el proceso de actores locales en el territorio. Esto se hizo a partir de la presentación del Proyecto Conglomerados-ONUDI a diferentes instituciones, proyectos y Organismos no gubernamentales<sup>8</sup>, iniciando de esta forma la sensibilización de actores locales claves e identificación de socios potenciales. En la sensibilización se contó con el acompañamiento de miembros de los Consejos Municipales de Nandasmo y Masatepe.
4. La escogencia de la institución articuladora: a través de un proceso competitivo (público), dos actores locales presentaron propuestas para desarrollar el proceso de fomento del conglomerado Muebles Los Pueblos. La institución ganadora presentó una propuesta de articulación público-privada estructurada y contaba con mayor experiencia en manejo de métodos participativos, asociatividad y conocimientos del desarrollo local. Así mismo, tenía 7 años hasta ese momento, de dar atención a los territorios de Los Pueblos donde se concentran los conglomerados de cerámica San Juan de Oriente y Muebles Madera y Fibra<sup>9</sup> Los Pueblos. La institución que mejor cumplió con los criterios predefinidos por el Proyecto Conglomerados para este proceso fue IPADE Los Pueblos. Mayor detalle en el inciso III de este documento. El IPADE presentó oferta y fue seleccionado para facilitar/articular los procesos en los dos conglomerados. Una vez seleccionado el aliado local, se dio su contratación como “institución articuladora”, capacitación y acompañamiento en terreno del equipo de Proyecto.
5. Proceso previo en el territorio: estas instituciones retoman el proceso de articulación previo, fortaleciendo las instancias de articulación territorial y promoviendo la elaboración y puesta en marcha de estrategias de desarrollo local, mediante el análisis de cuellos de botellas e ideas de proyectos que luego se materializan en proyectos de factibilidad, con su respectivo seguimiento y monitoreo por el proyecto y la entidad articuladora.

### III INSTITUCION ARTICULADORA Y MECANISMOS DE COORDINACION DEL CONGLOMERADO (COMISIONES)

- **Institución articuladora<sup>10</sup>: Instituto para el Desarrollo de la Democracia, IPADE.**

El Instituto para el Desarrollo y la Democracia IPADE es un organismo no gubernamental, fundado en 1990 que tiene como objetivo “fortalecer y desarrollar capacidades de pequeños productores, líderes de organizaciones e instituciones del ámbito local, regional y nacional, para que incidan en la formulación de políticas públicas y locales que posibiliten la construcción de un modelo de desarrollo integral que se exprese en el mejoramiento de la calidad de vida de los nicaragüenses y en particular de aquellos que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad”.

<sup>9</sup> Al inicio del conglomerado se llamo “de madera y mimbre” los empresarios cambiaron el nombre, pues su actividad fundamental es hacer muebles de madera y diferentes fibras.

<sup>10</sup> [www.ipade.org.ni](http://www.ipade.org.ni)

Tiene presencia en 10 de los 15 departamentos y regiones autónomas de Nicaragua y divide su trabajo en dos grandes áreas: 1) desarrollo para la democracia (80% de los proyectos) y 2) desarrollo económico local (20% de los proyectos).

IPADE fue un aliado local del Proyecto Conglomerados-ONUDI en San Juan de Oriente y Los Pueblos, desde la fase anterior de promoción de Redes Empresariales Horizontales. En ese momento, se firmó convenio de colaboración para promover la asociatividad, ya que IPADE se encontraba ejecutando el proyecto “Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Artesanal. 1998 – 2002” con financiamiento del Instituto Austriaco para la Cooperación Norte – Sur, que contemplaba atender en áreas técnicas, administrativas y financiera a 130 PYMEs de cerámica y muebles.

■ **Comité Promotor (Departamental):**

Los tres conglomerados atendidos por el Proyecto Conglomerados-ONUDI en el departamento de Masaya han contado con un mecanismo de coordinación con enfoque departamental denominado “Comité Promotor Masaya”.

El Proyecto de articulación productiva de la ONUDI en fases previas, se encuentra un departamento en el que (i) los organismos e instituciones de apoyo están localizadas en el Municipio Masaya, cabecera departamental y (ii) el departamento como tal cuenta con una diversidad de sectores productivos. Esto conllevó a la identificación de un grupo de actores (no empresarios de los sectores atendidos), que tenían un rol departamental y que atendían en algunos casos, a distintos sectores productivos. Por tanto, el proceso metodológico planteó el acercamiento de estos actores y la definición de acciones conjuntas para el apoyo a los sectores productivos atendidos.

Este comité ha apoyado iniciativas comunes en los tres conglomerados del territorio, determinantes para el trabajo realizado. Este comité, al período de este informe esta conformado por:

Miembros	Descripción	Tipo de actor:
ALTERNATIVA	Asociación para el Desarrollo con Equidad, Alternativa.	ONG financiera y desarrollo económico local. Institución articuladora calzado de Masaya (aliado local del Proyecto).
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia.	ONG participación ciudadana y desarrollo económico. Institución articuladora cerámica San Juan y muebles Los Pueblos (aliado local del Proyecto).
UTIP-Masaya	Unidad Técnica de Inversión Pública.	Institución pública, Masaya. Fondos de cooperación austriaca.
CETIPYME-UPOLI	Centro Tecnológico e Innovación para las PyMEs /Universidad Politécnica.	Centro tecnológico, de la Universidad, que brinda servicios a las MiPYMEs Masaya.
CIDEL	Comisión Intermunicipal para el Desarrollo Económico Local (antes PRODELMAS)	Nacida de PRODELMAS, Proyecto de Des. Económico Local Masaya, fondos de cooperación austriaca.
CONDEMAS	Consejo de Desarrollo Departamental de Masaya	Instancia de participación Ciudadana, Ley de participación ciudadana.

■ **Comisión de Conglomerado Muebles Madera y Fibras Los Pueblos**

Originalmente existía una comisión PYME por cada municipio (Masatepe y Nandasmo). Durante 2005-2008 la comisión del conglomerado de muebles se reestructuró. Se fusionaron las comisiones PYME que existían en cada municipio y ampliaron la participación a un grupo de empresarios líderes en calidad. La Comisión asumió el liderazgo de la planificación estratégica del conglomerado, cuenta con un plan de trabajo y desarrolló iniciativas colectivas de negocios. Ahora la Comisión opera con apoyo de la oficina de la institución articuladora. A la fecha del cierre de este proyecto la comisión estaba compuesta por:

Nombre	Cargo	Empresa/institución	observaciones
Carlos García	Coordinador	Muebles de la meseta	
Magali Picarte	Representa al concejo municipal	Alcaldía Masatepe	
Jacqueline López	Representa al concejo municipal	Alcaldía	
Nelson Linares	Miembro	Muebles Secia.	
Oswaldo López	Miembro	Muebles San José	Presidente de la comisión municipal promovida por CIDEL.
Erasmó Téllez	Secretario	Muebles Jacqueline	Hace muebles y vende madera semi procesada.

**IV. Resumen Diagnóstico del Conglomerado-2005<sup>11</sup>**

La institución articuladora IPADE, con acompañamiento del proyecto, elaboró un diagnóstico participativo del conglomerado en el 2005, que entre otros instrumentos contempla, el análisis de la cadena productiva, las relaciones entre eslabones y el análisis institucional y de conocimiento. De este se resume lo siguiente:

**Descripción del conglomerado**

- El conglomerado lo integran unos 357 micros y pequeñas empresas (de 5 a 6 trabajadores permanentes, 3 temporales), generalmente de carácter familiar, que producen muebles de madera y fibra y artesanías menores de madera y fibra, un 70% fabrica muebles para el mercado de bajos ingresos y un 30% para ingresos medios<sup>12</sup>. Su mercado es nacional y un bajo porcentaje de exportación a Costa Rica, El Salvador y Guatemala, mediante intermediarios y ferias.
- Se abastecen materia prima e insumos de aserradores locales, aserríos de Masaya y Granada. Los insumos se compran generalmente en la localidad, también se abastecen en Masaya y Managua, dependiendo de la exigencia del cliente.

<sup>11</sup> Se anexa cadena productiva.

<sup>12</sup> Cálculos hechos con la comisión del conglomerado 2005

- No existen centros de capacitación ni formación de la fuerza de trabajo, esta en proyecto la formación de un centro de diseño de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), que brindará cursos a los pequeños empresarios de la madera.

### **Cadena de Muebles de Madera y Fibra - Eslabones principales**

#### o Eslabón materia prima e insumos:

- *Madera:* Se abastecen de madera de los cortadores de árboles aserrados con motosierra, prohibidos por el ente regulador Instituto Nacional Forestal (INAFOR), sin embargo los motosierristas encuentran la forma de extraer la madera y abastecer a un buen porcentaje de talleres. Así mismo, se abastecen de los aserríos legalizados en Granada y Masaya. Se estima un consumo de madera promedio por taller de 2,500 pulgadas varas, lo que equivale a 792,500 para todo el sector.

Entre las maderas más usadas (aserrío o moto aserrada) están: un 75% de Cedro; un 10% Laurel y el otro 15 %, lo constituyen el Jenízaro, el Guanacaste, el Pochote, el Copel y el Roble. El Cedro y Laurel son cosechados localmente en la zona de los pueblos y se ha iniciado a trabajar con madera no tradicional, dado que el 2005, la Asamblea Nacional publicó la Ley de Veda por 10 años a la madera preciosa. Esto conllevó a una crisis de abastecimiento (encarecimiento) y a la adquisición de la madera ilegal en algunos casos.

- *Materias primas secundarias, mimbre:* se abastecen de comerciantes que viajan de la costa caribe nicaragüense. Este abastecimiento no tiene continuidad y estabilidad en el tiempo, pasando en algunos casos de 20 días a 2 meses sin producto.

El mimbre extranjero viene de Indonesia, a través de comercializadores costarricenses a precios considerados altos por los artesanos. El consumo de mimbre extranjero ha ido aumentando a un 30% del consumo del total debido a la falta de abastecimiento de mimbre local y a la calidad y mejor precio del mimbre extranjero.

- *Materias primas secundarias, fibra de plátano:* en el Municipio de Masatepe se trabaja en muebles de madera y mimbre que llevan estructuras de madera, y ahora, con la escasez y encarecimiento del mimbre nacional, la entrada al mercado mundial de los muebles de fibra de plátano y en la búsqueda de diversificar los productos, se retoma el uso de esta fibra en Masatepe. Los talleres que producen artesanía y muebles de fibra de plátano se están abasteciendo en la zona (departamento de Masaya) y en el departamento de Rivas, donde hay abundancia de esta materia prima.

#### o Eslabón presamiento de muebles:

Requiere de reconversión industrial, para agilizar su proceso de producción, mejorar la calidad, para ser competitivo en el mercado. Este es una de las limitantes más



sentidas para esta actividad y las soluciones que se puedan generar aportaran mucho a su desarrollo.

El Proceso productivo genérico de un mueble en el conglomerado generalmente sigue el siguiente proceso:

- Preparación de la madera según sea el tipo de mueble. Secado de la madera (no todos los talleres lo realizan).
  - Corte de la madera según el diseño.
  - Preparación de las piezas de acuerdo a moldes
  - Lijado, primer acabado de piezas.
  - Armado del mueble.
  - Afinado del acabado y lijado que garantice la belleza del mueble.
  - Pintura del muebles: pintado o barnizado (natural o del color), de acuerdo a solicitud del cliente.
  - Empaque o colocación en sala de ventas.
- o Eslabón de comercialización: Esta actividad, al momento del diagnóstico (2005) se encuentra que se limita en gran medida a hacer ventas y no realmente a mantener una imagen y un ritmo sostenido de ventas con clientes establecidos. En un mercado como Nicaragua, muy dinámico, que importa millones de dólares en muebles de otros países anualmente se podría desarrollar una estrategia orientada a captar parte de ese mercado. Según un estudio de Nicamuebles, Nicaragua importa anualmente 15 millones de dólares en muebles, de éstos, al menos 7 millones son muebles con componentes de madera.

En el conglomerado los consumidores del mueble, son clientes nacionales de fuera del municipio, generalmente de Managua, que llegan a la zona por la concentración que existe de este producto., en pequeña escala son clientes extranjeros para exportaciones eventuales, estos clientes cuando compran un mueble son exigente en la calidad, y se les da garantía, ya que en este segmento hay mas conocimiento del producto.

Ha habido un repunte del Mueble de Los Pueblos, y existe un liderazgo de muebleros de calidad que han ido identificando nichos de mercado y ofrecen calidad a segmentos más exigentes; sin embargo, esto es apenas un 10% de los talleres de la zona.

- o Servicios complementarios: Los servicios productivos de afilado, aserrado de madera, secado de madera por horno solar, soldadura de sierras, se dan en Masaya, existe un taller que brinda servicio en Masatepe.

#### **Análisis de relaciones entre eslabones**

Existen iniciativas de cooperación horizontal. Al momento del diagnóstico 2005, se encuentran cooperativas con debilidades en su organización: cooperativa de servicio de pequeños productores de la madera de Masatepe; cooperativa de servicios múltiples de Mimbre y Madera de Masatepe; cooperativa de servicios

múltiples de productores de Mimbres y Madera de Masatepe; Asociación de muebles de Masatepe; cooperativa Manos Artesanas, cooperativa de servicios múltiples de Nandasmo; Asociación de artesanos de muebles y artesanía de madera menor). De unos 105 organizados, solo un 10 por ciento trabajan en acciones colectivas. De la misma manera pasa con otros miembros de la cadena.

Durante el período 2005-2007 han surgido de estos grupos o cooperativas previas, 2 iniciativas colectivas entre empresarios líderes de Los Pueblos. Estas iniciativas se mencionan más adelante. Así mismo, ha sido visible algunas experiencias de articulación horizontal (no formales) para abastecer mercados o clientes más exigentes (articulación vertical).

#### **Principales cuellos de botellas:**

- 1) Abastecimiento de materia prima: Los abastecedores de materia prima (madera), se han escaseado, pues, la veda de 10 años requiere el uso de madera no tradicional, para lo que deben cambiar de actitud, y mejorar su maquinaria por cuanto la madera no tradicional es mas dura y su maquinaria es comprada para madera suave o en muchos casos son hechizas
- 2) Información de Mercado: existe un liderazgo en calidad que ha ido identificando nuevos mercados (nichos), sin embargo, la gran mayoría de los talleres todavía compiten en un mercado de bajos ingresos donde la oferta es mayor, requieren como en el calzado adquirir información de nuevos mercados, sus exigencias y sus preferencias por el mueble.
- 3) Falta servicios productivos: Requieren una sala de ventas, centros de abastecimiento de madera de mejor calidad, un centro donde puedan obtener los servicios a la mano evitando pérdida de tiempo en viajes a Managua o Masaya.
- 4) Capital para inversión y trabajo con plazos cortos y altas tasas de interés: Les dificulta comprar mejor calidad de Materia prima, insumos y por consiguiente maquinaria y equipo.

## **V. Estrategia del Conglomerado Muebles de Madera y Fibra Los Pueblos**

Los actores locales iniciaron el análisis de la problemática de su territorio a partir de la formación de la cadena productiva y sus relaciones con el entorno, además de elaborar el FODA, situación del mercado con lo que se contaba, las innovaciones y cuellos de botellas que durante los últimos años se habían realizado en el conglomerado, de estos elementos se extrajeron posibles soluciones e ideas de proyectos, para definir la estrategia competitiva del conglomerado.

### **Visión del conglomerado (definida por los/as empresarios/as de Muebles)**

El Conglomerado de Madera Mueble de Los Pueblos en un mediano plazo espera concentrar su producción artesanal al mercado nacional del país, penetrando en los segmentos medios y de altos ingresos del país garantizando la calidad requerida, diseño, precio y garantía en el mueble.

### **Estrategia de mercado**

- Incursionar el mercado de altos ingresos del país, (Tiendas, condominios, hoteles de 4 y 5 estrellas, restaurantes y mantener una oferta constante para la clase de ingresos medios), mediante los empresarios punta de lanza en el conglomerado.
- Promover a los empresarios que no alcanzan la calidad requerida a implementar mejoras en sus talleres y conocimiento de uso de nuevas técnicas y productos.
- Buscar nichos de mercado de mueble artesanal en el contexto del DR CAFTA.

### Actividades priorizadas por los empresarios, en la reflexión de su estrategia:

1. Organización de la cadena productiva y su fortalecimiento de relaciones con actores locales y prestadores de servicios.
2. Planes y proyectos: establecer plan de acción del conglomerado con apoyo del articulador, que permitan darle seguimiento al crecimiento del conglomerado hasta lograr su visión propuesta.
3. Capacitación y asistencia técnica: como elementos básicos para el mejoramiento de sus productos, diversificación, nuevos modelos, conocimientos de costos, ordenamientos de los talleres.
4. Comercialización, debe convertirse en la estrategia puntual del desarrollo del conglomerado, pues sin un mercado que acepte nuestro producto no hay desarrollo del conglomerado.
5. Crédito, partiendo de lo anterior no será posible echarlas a andar sin un financiamiento de fomento que le permita al productor mejorar su planta física, maquinaria y herramientas que conjuntamente con la capacitación y asistencia técnica sean básicas para poner en práctica las estrategias.
6. Capacitación en diseños basado en las tendencias de los mercados metas

## **VI. Principales resultados y efectos del proceso de articulación de actores**

La estrategia establecida para alcanzar la visión, llevó a la priorización y realización de las iniciativas que generaron los siguientes efectos:

### **Acceso a Mercados locales y nichos de mercados más exigentes**

- a. Centro de comercialización La Estación  
Iniciativa iniciada por IPADE / ONUDI, quienes entregaron a la Alcaldía Municipal a finales del 2005, el perfil de proyecto, el cual fue asumido por

la municipalidad. La formulación del proyecto de inversiones estuvo a cargo de la Unidad Técnica de Inversiones de Masaya (UTIP) y esta obra fue ejecutada bajo la dirección de la Alcaldía y la Corporación Intermunicipal de Desarrollo Local de Masaya (CIDEL), aportando la primeros 20,000.00 dólares y la segunda 100.000.00 dólares, se inauguró el 26 de mayo del 2007. Actualmente es un centro de ventas de muebles y otras artesanías.

Este Centro de Artesanías fue asignado por la Alcaldía, la Comisión de PYMES y CIDEL, a las diferentes organizaciones del municipio de Masatepe con un valor por modulo de 60 dólares por mes. Opera con administración independiente, la cual se apoya en un reglamento de funcionamiento.

b. Iniciativas de articulación productiva entre empresarios líderes

Las capacitaciones y asistencias técnicas recibidas sobre articulación y el análisis y liderazgo de empresarios del sector, los llevó a poner en marcha 2 experiencias de comercialización conjunta orientadas a mercados más exigentes. Resultados: Estas iniciativas generaron un efecto de imitación en cinco grupos más. Los empresarios de estas iniciativas, consideran haber establecido un canal de distribución permanente en este segmento de mercado.

Dos empresarios del mueble, caracterizados por su liderazgo y calidad empresarial, han promovido por iniciativa propia experiencias de articulación entre un grupo de empresas que se caracterizan por la calidad de sus muebles. Estos líderes han sido capacitados en distintos momentos por el Proyecto y las instituciones aliadas locales en temas relacionados a la especialización y la articulación productiva. Actualmente, es iniciativa propia de estos empresarios que los ha llevado a experimentar este tipo de alianzas de cara a mercados más exigentes.

- o Alianza para comercializar en mercados más exigentes: un empresario líder que subcontrata a otros 5 ó 6 empresarios de muebles para cubrir con pedidos de clientes que abastecen condominios y hoteles de lujo en la playa. Experiencia del empresario Carlos García, Muebles de La Meseta, Masatepe.
- o Alianza entre 8 empresarios líderes en la producción y comercialización de muebles de madera y mimbre de calidad para conformar una red empresarial con miras a comercializar en mercados más exigentes. Experiencia de un grupo liderado por el empresario Oswaldo López, Taller San José, Nandasmo.

c. Explorando mercado a Costa Rica:

Dentro del intercambio de productores nicaragüenses y compradores costarricenses, promovida por ALTERNATIVA y apoyados por varios actores locales (CETIPYME, CIDEL, ONUDI, IPADE), se prepara a empresarios líderes del sector mueblero en temas como negociación y trámites aduaneros y se elaboró catálogo interactivo

e impreso, para repartirse a los compradores. La visita les permite conocer ese mercado, reafirmar su estrategia de orientarse a mercados nichos más exigentes, aprovechar tecnología y proveedores de cooperativas de muebles de Costa Rica.

### **Innovaciones en productos y procesos**

Iniciativas promovidas para intercambio de conocimientos entre empresarios:

Formulación de perfil de proyecto solicitado a la Alianza en energía y ambiente en Centroamérica (AEA), para 5 secadores solares donde los empresarios aportan el 25% del capital, los secadores son elaborados por CONA de Austria.

Visita de intercambio del Conglomerado Muebles de Madera y Fibras Los Pueblos a conocer la experiencia Argentina del Programa de Cadenas productivas de la Provincia de Córdoba. Pasantía de empresarios líderes de muebles y la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) a Argentina, para conocer el proceso de articulación llevada a cabo por la Universidad de Córdoba. Se firmó carta de intención entre los empresarios y la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), para la formulación de una propuesta conjunta de un programa educativo dirigido a potenciar la capacidad de diseño industrial de las empresas.

Así mismo, empresas líderes del territorio han retomado el uso de la fibra de plátano como sustituto del mimbre, los tejidos desarrollados han tenido buena aceptación en el mercado, tanto nacional como centroamericano. Esto en respuesta a la escasez del mimbre nacional generada con la Ley de veda por 10 años.

En este sentido el Proyecto Conglomerados ONUDI y el aliado local, IPADE promovió las siguientes actividades:

- el intercambio entre empresarios del Mueble y la Asociación de Plataneros de Rivas y artesanos que utilizan la fibra para productos utilitarios (sombreros, fajas y carteras). Este acercamiento ha implicado identificación de alianzas para proveeduría de la fibra y el aprendizaje de tejidos.
- Se promovieron intercambios exploratorios para la búsqueda de otras fibras como el jacinto de agua en Chinandega y San Juan del Sur, sin embargo, las fibras encontradas requieren de un tratamiento previo. En este caso, es necesaria una investigación mas profunda.

### **Mejora de acceso al crédito**

Las empresas de muebles y el territorio mismo han encontrado opciones de financiamiento para las iniciativas planificadas dentro de este proceso en el territorio. Tanto ALTERNATIVA (institución articuladora Calzado de Masaya), como la Corporación Intermunicipal de Desarrollo Local de Masaya (CIDEL), fueron claves en el financiamiento de iniciativas empresariales surgidas de la reflexión colectiva generada en los territorios.

El aporte del Proyecto Conglomerados ONUDI ha sido apoyar la elaboración de perfiles y proyectos y acercarlos a las posibles fuentes de financiamiento.

A través de esta actividad se logró un arrendamiento financiero, la flexibilización de requisitos y mejoras en las tasas de interés, préstamos de fomento para nuevas empresas y nuevas organizaciones, Se da crédito para proyectos colectivos, Iniciativas para aperturas de mercado a nivel centroamericano.

**Establecimiento de contactos a nivel internacional**

Primer Encuentro de Conglomerados Latinoamericano de Conglomerados de Muebles de Madera y Fibra, con la participación de El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Venezuela y Ecuador. A continuación se presenta de forma resumida los principales resultados:

- Se generaron contactos de mercado y pedidos pilotos que, de acuerdo a la realidad de los mismos, serán asumidos entre empresarios salvadoreños y empresarios nicaragüenses, acordadas una próxima visita exploratoria para establecer la relación entre la cooperativa salvadoreña y los empresarios líderes de los muebles.
- Intercambio posteriores de empresarios salvadoreños con empresarios nicaragüenses, para conocer como la articulación entre actores ha generado beneficios e involucrado en la producción y forma de gerencias las empresas nicaragüenses.
- Motivación de los gobiernos locales, proyectos de cooperación y empresarios para la organización de ferias y eventos departamentales entre los empresarios de la madera. Los empresarios consideran que el evento ha contribuido a la relación con el gobierno local y lo valoran positivo.
- La presencia del embajador de Venezuela confirma interés de apoyar la importación de producto nicaragüenses a ese país y plantea una potencial oportunidad para los muebles de Masaya
- Participación activa de las comisiones de conglomerado, instituciones articuladoras de conglomerados, grupo promotor de conglomerado en el Departamento de Masaya (UTIP/PASE, CIDEL, CETIPYME), municipalidades de Masatepe (anfitriona) Catarina, Nandasmo, Niquinohomo y Consejos municipales de estas Alcaldías, ciudadanía masatepina en general. Esta participación generó un grupo de actores dispuestos a seguir impulsando este tipo de eventos a futuro.
- Del intercambio entre los y las empresarias participantes en los talleres desarrollados surgieron elementos claves para el impulso del desarrollo estratégico de los muebles de Los Pueblos. Estos incluyen los siguientes planeamientos:

- El uso de madera seca y la mejora tecnológica de los talleres, como factores determinantes para la competitividad y calidad del mueble
- La importancia de la articulación entre empresarios de cara a clientes de mercados mas exigentes que demandan calidad, cantidad y productos artesanales diferenciados
- Orientar los esfuerzos colectivos hacia mercados mas exigentes o mercado nichos,
- Búsqueda de materia primas alternativa y el uso responsable de los recursos naturales
- Promoción de acciones conjuntas entre empresarios, los gobiernos municipales y nacionales, y las distintas instituciones, ONG'S y actores para el desarrollo económico local

#### **Mejora en el clima de negocio**

Esto se logró por el involucramiento de los Gobiernos Locales: Las Alcaldías de Masatepe y Nandasmo hicieron obras que favorecen el clima de negocio de los empresarios. Así mismo, la comisión ha hecho gestiones relacionadas a la ley forestal y la institución articuladora ha promovido la capacitación a empresarios sobre las leyes que favorecen a las PyMES (Publicación de la ley de PYME, la cual no ha sido reglamentada todavía, Ley 453 de equidad fiscal, para exoneraciones fiscales a la importación de insumos y maquinaria para las PYME, entre otras).

#### **Mejoras en la proveeduría de servicios**

Venta de madera seca y aserrada: La institución articuladora, con apoyo del proyecto conglomerados ONUDI, elaboró un proyecto surgido de la reflexión colectiva de los actores para la comercialización de madera aserrada y/o seca. Esta propuesta se enfrentó con el hecho de no existencia de financiamiento para acciones colectivas. Uno de los empresarios retomó la idea y la inicia con capital propio, obteniendo permisos para trabajar con madera no tradicional.

Además a través de la institución articuladora, se hizo un acercamiento a fuentes de financiamiento, logrando financiamiento de Alternativa y CIDEL para que los empresarios compraran maquinaria, equipo y un camión para transportar. A través de estas acciones se ha logrado que la madera se venda aserrada y secada a los talleres del conglomerado que han conquistado mercados de ingresos medios y altos y a carpinteros del Departamento de Granada.

#### **Nuevas organizaciones empresariales colectivas**

El Proyecto Conglomerados apoyó iniciativas de grupos de empresarios que surgieron del efecto demostrativo generado en el territorio por el proceso de articulación público-privado. En uno de los casos, se aportó al tiempo de una articuladora para apoyar el proceso de conformación del grupo MANAQUIT, quien haciendo uso de la metodología de redes empresariales horizontales hasta llevarlos a formular su plan de negocios. Adicionalmente, y por cuenta de otro grupo de empresarios buscaron apoyo para organizarse ante otros organismos, COPAMFI R.L.

## VII. Monitoreo de indicadores empresas/unidades productivas

El Proyecto apunta a promover la competitividad del sistema productivo territorial a través de la articulación, ejecución y financiamiento de iniciativas colectivas impulsadas por actores locales y nacionales. Por lo cual el sistema de monitoreo se enfoca en la medición de las colaboraciones estratégicas entre actores privados y publico-privados. Estas son instrumentales a la generación de impacto que es medida con indicadores separados de competitividad empresarial.

En el caso de Masaya, en el territorio convergen factores relativos al grado de articulación del territorio mismo, políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que agregan un grado de complejidad a la medición de impacto.

El año 2003 fue considerado la línea de base de los conglomerados atendidos desde la fase anterior, ya que se contaba con información recopilada en ese año.

### Encuestas a empresas de muebles de madera y fibra

Indicadores*	Situación 2003	Situación 2006	Crecimiento por periodo
Encuestas aplicadas	54	72	
Venta anual promedio por empresa (US\$)	21,973.00	34,619.00	57.6%
Exportaciones anuales totales (US\$)	265,944.00	500,074.00	88%
Empleo promedio por empresa	5-6 empleos permanentes por empresa	Se mantiene	---

Fuente: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error. Diseño-implementación de las encuestas: IPADE & Proyecto. Se tomó como referencia el dato 2006, por ser más conservador que el 2007 y por contar con la validación de los empresarios de la comisión de conglomerado.

En la tabla se refleja un evidente crecimiento de las exportaciones, las ventas anuales y el activo fijo, promedios por empresa. El empleo ha permanecido estable en el tiempo. Esto es un dato positivo si se consideran las mejoras de la productividad de las empresas debido inversiones en su capacidad productiva.

No hemos utilizado las cifras de exportaciones oficiales de Muebles, debido a que reflejan datos distintos a los reportadas por las empresas en sus encuestas. Aunque cabe mencionar que las cifras oficiales igualmente muestran una tendencia ligeramente creciente para exportaciones de muebles de empresas del departamento de Masaya.

## VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad

<p><b>Institución articuladora:</b> IPADE Los Pueblos/ CIDEL-Masaya</p>	<p>IPADE, adicional a fondos propios, ha gestionado proyectos para la continuidad del proceso en los conglomerados ante varios organismos. Con Oxfam Gran Bretaña se han logrado fondos para un período de 6 meses relacionado al conglomerado de Muebles. Ha elaborado 3 iniciativas adicionales que están en gestión, ante Sur-Sur (ONG austriaco) y la Cámara de Comercio Nicaragüense Norteamericana. IPADE ha mantenido a una persona como su contacto local en Masatepe, para dar seguimiento al trabajo de la institución en los territorios.</p>
<p><b>Comisiones conglomerados</b></p>	<p>Las comisiones público privadas de los conglomerados, luego de un proceso de consolidación, en el año 2007, alcanzaron un nivel mayor de compromiso de su rol como líderes del desarrollo de sus territorios. El surgimiento de nuevos grupos asociativos confirma el compromiso de los mismos hacia la articulación productiva. Los empresarios priorizan el desarrollo de sus empresas, gremios y el territorio y han iniciado a demandar que las instituciones de apoyo aseguren mayor complementación entre programas y proyectos, así como, asistencia adecuados a las necesidades de sus empresas.</p>

## IX. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

### Recomendaciones:

- 1) Dotar al centro de comercialización, La Estación, de servicios básicos a los empresarios que contenga Internet, sala de reuniones etc. Aprovechar las instalaciones y recurso humano (gerente), para proporcionar información a los empresarios relacionada con mercados.
- 2) Buscar apoyo para la investigación de mercado de muebles en las playas costarricenses y condominios urbanos, identificada por el grupo de líderes empresariales participantes en el intercambio a Costa Rica. Esto podría hacerse buscando información y/o servicios ofrecidos por el Centro de Exportaciones e Inversiones. Así mismo investigar oportunidades en Guatemala El salvador y Panamá.
- 3) Dar continuidad a la formulación del programa educativo dirigido a potenciar la capacidad en diseño industrial de las empresas. Identificado por la Universidad (UPOLI) y empresarios participantes en el intercambio realizado a Córdoba, Argentina.
- 4) Seguimiento a las capacitaciones para el fortalecimiento de las comisiones territoriales y de las nuevas organizaciones colectivas líderes. Están contienen el liderazgo empresarial de calidad, visión y un alto potencial para impulsar e incidir ante las instancias por el desarrollo del conglomerado.
- 5) Fomento de la coordinación entre las distintas comisiones existentes en Masaya, organizadas por distintas instituciones. Integración de las 3

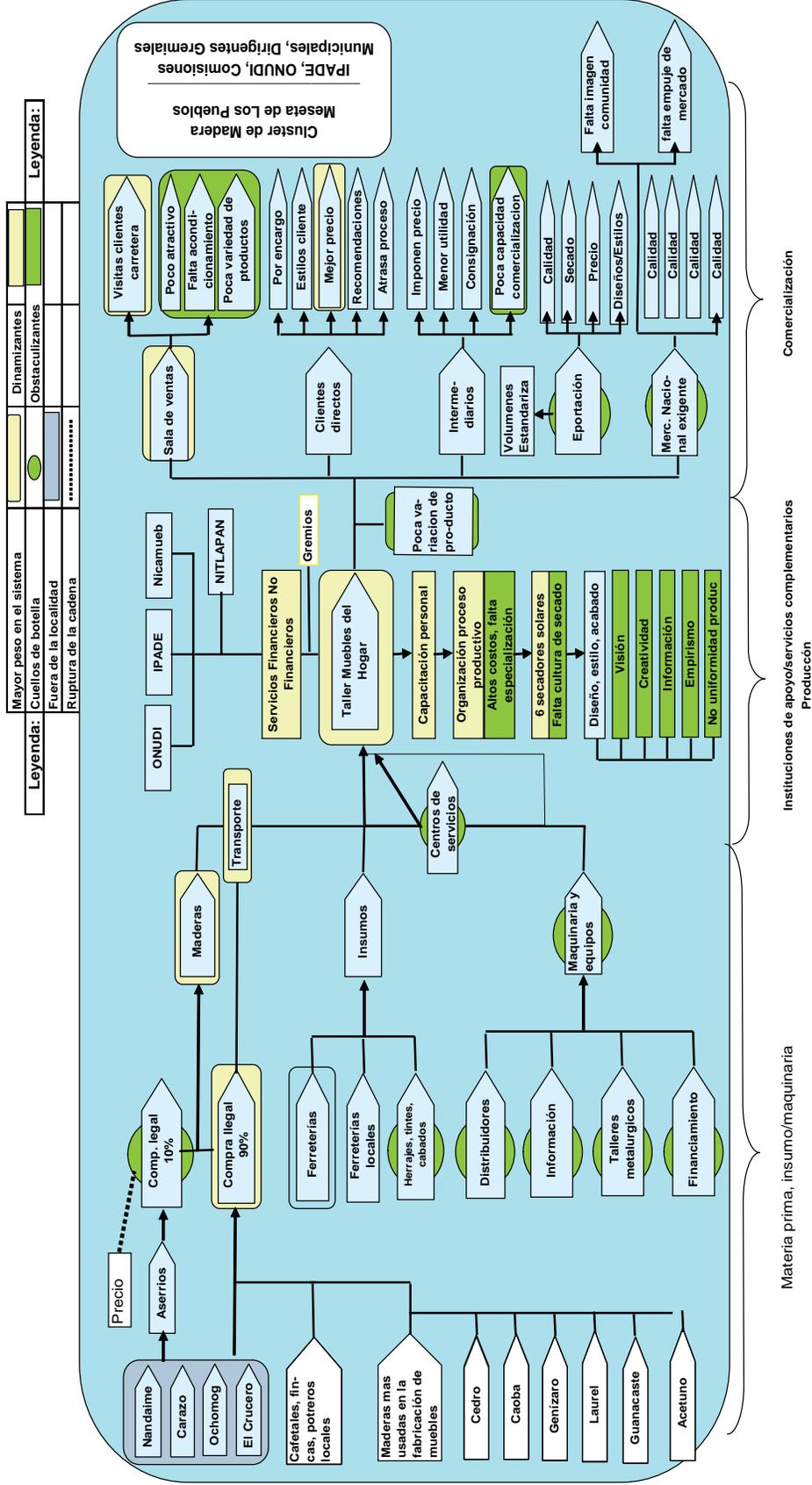
comisiones de los conglomerados a la Comisión Económica y de Producción del Consejo Departamental de Desarrollo de Masaya (CONDEMAS), para incidir en políticas de la pequeña industria que empuje tanto a la autoridad local como nacional.

- 6) Fabricar los traga polvos que ofrecieron asesorar la cooperativa Sarchi de Costa Rica.
- 7) Mantener contacto con el entorno para lograr los proyectos de infraestructura productiva y maquinaria. (ALTERNATIVA, CIDEL, OTROS).

## **X. Apéndices**

- a. Mapa de la cadena de muebles de madera y fibra Los Pueblos y cuellos de botella.

# DIAGRAMA CADENA PRODUCTIVA DE MADERA MUEBLE "MESETA DE LOS PUEBLOS", DEPARTAMENTO DE MASAYA



## Anexo 5

# INFORME DE CIERRE

**CONGLOMERADO:** Cerámica San Juan de Oriente (Masaya)  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Filadelfo Arias

### I. Importancia del rubro y del territorio

#### 1.1 Descripción del territorio (Masaya, Departamento)

El Departamento de Masaya tiene 626 km<sup>2</sup> de superficie, Es un territorio situado en la región centro-pacífico del país. Al Norte y Oeste limita con el Departamento de Managua, al Sur con Carazo y al Este con Granada, con una población relativa de 623 HB//Km<sup>2</sup>.<sup>1</sup>

Comprende 9 municipios: i) Masaya, Tisma y Nindirí, conforman la parte de llanura en territorios relativamente planos, situados al Norte del departamento; ii) los llamados “pueblos blancos”: La Concepción, Masatepe, Nandasmo, Niquinohomo, Catarina y San Juan de Oriente, en la región llamada “Meseta de los Pueblos”, al Sur.

Es un territorio bien comunicado con numerosas e importantes vías de transporte y redes técnicas, de alta producción agrícola orientada principalmente al mercado nacional y una reducida actividad semi industrial; sobresaliendo la actividad artesanal en sus principales ramas de cuero-calzado; madera-muebles, cerámica y textil-vestuario.

Población: El Municipio de Masaya se compone de población amerindia del Pacífico de Nicaragua, Con una composición por género de 48.5 % de población masculina y un 51.5% de población femenina

Principales actividades económicas del departamento: Masaya ha vivido y se ha desarrollado en torno de la agricultura, las artesanías y el turismo. Asimismo la población mestiza, que vive en centro urbano, se dedican al comercio, los servicios, y la artesanía.

El departamento de Masaya representa el 50.2% de la artesanía nacional y esta se concentra en Los Pueblos y el propio municipio de Masaya<sup>2</sup>.

---

1 Datos Alcaldía de Masaya.

2 Estudio INPYME, 2003, Tamara Pereira

En los tres conglomerados del departamento de Masaya atendidos por el proyecto, se cuenta con aproximadamente 119 MIPYMEs de calzado, 357 empresas de muebles de madera-mimbres de Los Pueblos y 450 de Cerámica en San Juan de Oriente.

En los últimos años Masaya cuenta con 6 zonas francas que han dinamizado el empleo, pero han creado crisis en la mano de obra potencial.

## 1.2 Importancia del rubro a nivel nacional y territorial

En el país existen un aproximado de 698 micro y pequeñas empresas de artesanía de alfarería y cerámica, que generan unos 2,094 empleos directos<sup>3</sup> y alrededor de 6,000 indirectos.

El conglomerado de San Juan de Oriente viene a representar el 43% de las mipymes que se dedican a trabajar la cerámica en el país. Con la salvedad que solo en San Juan de Oriente se trabaja el estilo libre y las réplicas precolombinas con óxidos. En los restantes municipios del país reconocidos por la cerámica se trabaja con pintura acrílica.

El Municipio de San Juan de Oriente tiene una extensión territorial de 13.8 Km<sup>2</sup>, con una población de 4,800<sup>4</sup> habitantes. Según censo que realizó la Alcaldía Municipal, existen 788 casa (viviendas) de todo tipo, con un promedio de 5.51 personas por vivienda, distribuidas en 45% urbanas y 55% rurales.

La economía del municipio está distribuida de la siguiente manera: (i) el sector primario (agricultura), representa el 17.6% de la PEA ocupada; (ii) el sector secundario, con el 61.2% de la PEA ocupada, la artesanía más representativa es el trabajo en arcilla (olla, maceteras, piezas precolombinas); y (iii) el sector terciario, con el 21.2% de la PEA empleada.

## II. Modalidad de intervención del Proyecto

1. El conglomerado Cerámica San Juan de Oriente ha sido atendido por el Proyecto Conglomerados de ONUDI en sus fases previas, no a través de conglomerados, sino promoviendo la articulación productiva, la creación mecanismos de coordinación (comisiones sectoriales) e implementando iniciativas colectivas en función de las prioridades identificadas en cada territorio. De estas fases previas, a través de la transferencia de otras metodologías de articulación, como redes empresariales horizontales, surge las primeras bases de la metodología de articulación público-privada –motivo de esta fase de Proyecto 2005-2008.

<sup>3</sup> Datos empíricos del articulador del conglomerado

<sup>4</sup> Datos según último censo del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC)

2. Selección del territorio: este territorio se atendió en la etapa anterior y fue definido como territorio a atender, desde la formulación de esta fase de Proyecto, se consideró darle seguimiento por la importancia de esta actividad en el territorio.
3. Identificación de los aliados locales: para el período 2005-2008, la estrategia de proyecto plantea la identificación de un aliado local al que se capacitará y transferirá la metodología para que este facilite el proceso de acercamiento en el territorio. Esto se hizo a partir de la presentación del Proyecto Conglomerados-ONUDI a diferentes instituciones y Organismos no gubernamentales<sup>5</sup>, iniciando de esta forma la sensibilización de actores locales claves e identificación de socios potenciales.
4. La escogencia del aliado local: a través de un proceso competitivo (público), dos actores locales presentaron propuestas para desarrollar el proceso de fomento del conglomerado de Cerámica San Juan de Oriente. La institución ganadora presentó una propuesta de articulación público-privada estructurada y contaba con mayor experiencia en manejo de métodos participativos, asociatividad y conocimientos del desarrollo local. Así mismo, tenía 7 años hasta ese momento, de dar atención a los territorios de Los Pueblos donde se concentran los conglomerados de cerámica San Juan de Oriente y Muebles Madera y Fibra<sup>6</sup> Los Pueblos. La institución que mejor cumplió con los criterios predefinidos por el Proyecto Conglomerados para este proceso fue IPADE Los Pueblos -mayor detalle en el inciso III de este documento. El IPADE presentó oferta y fue seleccionado para facilitar/articular los procesos en los dos conglomerados (muebles y cerámica). Una vez seleccionado el aliado local, se dio su contratación como “institución articuladora”, capacitación y acompañamiento en terreno del equipo de Proyecto.
5. Proceso previo en el territorio: esta institución retoma el proceso de articulación que había impulsado en el territorio previamente, fortaleciendo las instancias de articulación territorial y promoviendo la elaboración y puesta en marcha de estrategias de desarrollo local, mediante el análisis de cuellos de botella e ideas de proyectos que luego se materializan en proyectos de factibilidad, con su respectivo seguimiento y monitoreo por el proyecto y la entidad articuladora.

### III INSTITUCION ARTICULADORA Y MECANISMOS DE COORDINACION DEL CONGLOMERADO (COMISIONES)

#### ■ Institución articuladora<sup>7</sup>: Instituto para el Desarrollo de la Democracia, IPADE.

El Instituto para el Desarrollo y la Democracia IPADE es un organismo no gubernamental, fundado en 1990 que tiene como objetivo “fortalecer y desarrollar capacidades de pequeños productores, líderes de organizaciones e instituciones

<sup>5</sup> Alcaldía, CIDEL, ALTERNATIVA, UNIVERSIDADES, UTIP, CETIPYME, etc

<sup>6</sup> Al inicio del conglomerado se llamo “ de madera y mimbre” los empresarios cambiaron el nombre, pues su actividad fundamental es hacer muebles de madera y diferentes fibras.

<sup>7</sup> www.ipade.org.ni

del ámbito local, regional y nacional, para que incidan en la formulación de políticas públicas y locales que posibiliten la construcción de un modelo de desarrollo integral que se exprese en el mejoramiento de la calidad de vida de los nicaragüenses y en particular de aquellos que viven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad”.

Tiene presencia en 10 de los 15 departamentos y regiones autónomas de Nicaragua y divide su trabajo en dos grandes áreas: 1) desarrollo para la democracia (80% de los proyectos) y 2) desarrollo económico local (20% de los proyectos).

IPADE ha sido un aliado local del Proyecto Conglomerados-ONUDI en San Juan de Oriente y Los Pueblos, desde la fase anterior de promoción de Redes Empresariales Horizontales. En ese momento, se firmó convenio de colaboración para promover la asociatividad, ya que IPADE se encontraba ejecutando el proyecto “Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Artesanal. 1998 – 2002” con financiamiento del Instituto Austriaco para la Cooperación Norte – Sur, que contemplaba atender en áreas técnicas, administrativas y financiera a 130 pymes de cerámica y muebles.

■ **Comité Promotor (Departamental):**

Los tres conglomerados atendidos por el Proyecto Conglomerados-ONUDI en el departamento de Masaya han contado con un mecanismo de coordinación con enfoque departamental denominado “Comité Promotor Masaya”.

El Proyecto de articulación productiva de la ONUDI en fases previas, se encuentra un departamento en el que (i) los organismos e instituciones de apoyo están localizadas en el Municipio Masaya, cabecera departamental y (ii) el departamento como tal cuenta con una diversidad de sectores productivos. Esto conllevó a la identificación de un grupo de actores (no empresarios de los sectores atendidos), que tenían un rol departamental y que atendían en algunos casos, a distintos sectores productivos. Por tanto, el proceso metodológico planteó el acercamiento de estos actores y la definición de acciones conjuntas para el apoyo a los sectores productivos atendidos.

Este comité ha apoyado iniciativas comunes en los tres conglomerados del territorio, determinantes para el trabajo realizado. Este comité, al período de este informe esta conformado por:

Miembros	Descripción	Tipo de actor:
ALTERNATIVA	Asociación para el Desarrollo con Equidad, Alternativa.	ONG financiera y desarrollo económico local. Institución articuladora calzado de Masaya (aliado local del Proyecto).
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia.	ONG participación ciudadana y desarrollo económico. Institución articuladora cerámica San Juan y muebles Los Pueblos (aliado local del Proyecto).
UTIP-Masaya	Unidad Técnica de Inversión Pública.	Institución pública, Masaya. Fondos de cooperación austriaca.
CETIPYME-UPOLI	Centro Tecnológico e Innovación para las PyMEs /Universidad Politécnica.	Centro tecnológico, de la Universidad, que brinda servicios a las MiPYMEs Masaya.

Miembros	Descripción	Tipo de actor:
CIDEL	Comisión Intermunicipal para el Desarrollo Económico Local (antes PRODELMAS)	Nacida de PRODELMAS, Proyecto de Des. Económico Local Masaya, fondos de cooperación austriaca.
CONDEMAS	Consejo de Desarrollo Departamental de Masaya	Instancia de participación Ciudadana, Ley de participación ciudadana.

■ **Comisión de Conglomerado Cerámica San Juan de Oriente**

La comisión del conglomerado, se reestructuró durante el período 2005-2008 con apoyo de la institución articuladora. Inicialmente existían varias comisiones formadas por distintas iniciativas/proyectos. Durante el proyecto ONUDI, los actores del sector privado que formaban parte de las comisiones, se integran en su mayoría a la comisión MiPYME de la Alcaldía. En esta comisión participan varios sectores productivos, por lo cual los actores que representan el sector cerámica formaron un grupo de trabajo, que se nombra comisión del conglomerado, para abordar problemática e iniciativas específicas ligadas a la cerámica. Este grupo de empresarios/as líderes asumió el liderazgo del proceso de articulación como comisión del conglomerado, cuenta con un plan de trabajo y han desarrollado iniciativas colectivas de negocios. A la fecha del cierre de este proyecto la comisión estaba compuesta por:

Nombre	Cargo	Organización	Observaciones
Pedro Guerrero	Coordinador	Grupo Raíces	Pertenece a la Red Centroamericana de arte y artesanía Concejal de la Alcaldía.
Alfredo Espinosa	Miembro	Tierra hecha arte	Presidente de su organización
Danilo Gallegos	Miembro	Tierra hecha arte	
Juan Paulino Martínez	Miembro	Cooperativa Quetzalcoalt	Presidente de su cooperativa
Mercedes Jiménez	Miembro	Mujeres empresarias	Directiva de su organización
Elsa Mercado Nicoya	Miembro	Bloque de Artesanos	

#### IV. Resumen Diagnóstico del Conglomerado-2005<sup>8</sup>

La institución articuladora IPADE, con acompañamiento del proyecto, elaboró un diagnóstico participativo del conglomerado en el 2005, que entre otros instrumentos contempla, el análisis de la cadena productiva, las relaciones entre eslabones y el análisis institucional y de conocimiento. De este se resume lo siguiente:

**Descripción del conglomerado**

- El conglomerado lo integran unas 450 micros y pequeñas empresas (de 4 trabajadores permanentes, 3 temporales), generalmente de carácter familiar,

<sup>8</sup> Se anexa gráfico de cadena productiva.

que producen artesanía de cerámica estilo libre y precolombina y artesanías menores como fajas, pulseras, chapas anillos, collares, etc.

- Se abastecen materia prima e insumos de la misma comunidad con excepción del tagüe que es traído del municipio de El Sauce, departamento de León. Los insumos (óxidos para pintar) se compran generalmente en la localidad, pero son importados de Estados Unidos por microempresas que se dedican a la venta de este insumo.
- Su mercado es nacional y un bajo porcentaje de exportación hacia Centroamérica, Canadá, Estados Unidos y países europeos.

### **Cadena de Cerámica de San Juan de Oriente- Eslabones principales**

#### o Eslabón materia prima e insumos:

- Barro: Existen 14 minas de barro en la localidad de las cuales 4 han sido estudiadas, proporcionando datos cuantitativos de 28,000 toneladas métricas aptas para la elaboración de la cerámica. Manteniendo el ritmo de explotación actual el conglomerado contaría con reservas para 30 años<sup>9</sup> Algunos geólogos plantean que en el resto de las minas por tener características parecidas podría garantizarse una explotación cercana a los 100 años.
- Existen algunos talleres que procesan barro en forma de pasta o distribuyen barro amasado a otros talleres. Al momento del diagnóstico no se tenía contabilizada la capacidad de producción, por lo que se hizo un estudio en el 2007 para estimar el procesamiento de barro.
- Tagüe (insumo): Se trae del departamento de León, el cual sirve para impermeabilizar el barro y darle mayor fortaleza. Además, se encuentra en el municipio de Cinco Pinos, departamento de Chinandega.
- Oxido: Sirve para dar color y embellecimiento a las piezas, los mas comunes son el cobalto, zinc, hierro, etc., no se produce en el país, solo en México, Estados Unidos y el cobalto en África del Sur. El abastecimiento del mismo había sido identificado como un cuello de botella, sin embargo, a la fecha de cierre de este informe, ya no es considerado una limitante por la existencia de proveedores locales.

#### o Eslabón producción:

Los 450 talleres de San Juan de Oriente se encuentran casi en su totalidad, dentro de las casas de habitación. Cuentan con un horno que quema combustible vegetal en el patio de la casa, el almacenamiento del producto terminado se hace en la vivienda.

---

<sup>9</sup> Estudio geológico 1995 por ADGEO del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC)

Los hornos que se utilizan queman 60 rajas de leñas por cocción, cada taller hace al menos 3 cocciones semanales, lo que significa un consumo estimado de 43,200 rajas de leñas en todo el Municipio. Esto hace a la artesanía una actividad depredadora y contaminante del medio ambiente, afectando lagunas, bosques y la salud ocupacional de quien manipula la cocción. Dado esta problemática ha habido iniciativas para promover el uso de sopletes, ver inciso relacionado a principales efectos y resultados generados.

#### Proceso de producción, desde la obtención de la materia prima:

##### Explotación del yacimiento:

- Extracción: Esta etapa se ejecuta con palas, macanas o piochas; un obrero extrae del yacimiento el barro necesario y se apila en montones.
- Acarreo: Mediante carretas, camionetas o camiones, el barro de yacimiento es trasladado a la microempresa.

##### Procesamiento del barro preparado:

- Almacenamiento intermedio: Se almacena bajo techo temporalmente.
- Limpieza de impurezas: El barro que se usará para en el proceso deberá ser limpiado de impurezas que trae del yacimiento (2% aproximado)
- Trituración y molienda: El barro ya limpio de impurezas es triturado y molido en el micro pulverizador de talón de martillo.
- Ingredientes para mezcla: El barro ya molido se mezcla con arena y se le hecha agua
- Amasado: El barro ya con los ingredientes descritos anteriormente, se deposita en la tolva de la amasadora, que con un empuje hacia abajo por efecto de las hélices, sale hecho barro preparado o amasado por la parte inferior de la amasadora.
- Empaque: En esta etapa del proceso se procede a llenar los sacos con un peso de 100 lbs, seguidamente se amarran para su almacenaje.
- Almacenamiento Final: los sacos ya amarrados se estiban en la bodega (cuarto húmedo) de productos terminados, quedando listos para su venta a las microempresas.

##### Proceso de elaboración de piezas:

- El barro preparado pasa al taller donde es reamasado y pelotea por el ceramista dándole los últimos toques para que este listo para el torneado de la pieza.
- Pasa al torneado donde se moldea la pieza según el diseño solicitado, después de unas 6 horas, se retorna
- Después del retorneado, la pieza esta lista para aplicar el engobe (tagüe)
- Después se pasa a lujado o afinado, el que se realiza utilizando piedras de río o mar, se oxida y se vuelve a pulir, a continuación se aplica el diseño y decorado seleccionado.

- Posteriormente pasa a pulido hasta lograr un brillo general
  - Una vez logrado el brillo en la pieza, se procede con el calado o sisado
  - Una vez calada o sisada la pieza, es puesta a secar al aire libre: Sacar el día siguiente, por lo general 10- 12 horas de enfriamiento
  - Una vez seca la pieza pasa al horno donde es sometido entre 800 a 900 grados centígrados de temperatura, se da un calentamiento en dependencia del tipo de pieza el secado de la misma. Varía entre 4 y 12 horas.
  - Se deja enfriar un día, luego se saca del horno, se limpia y revisan las fallas que se pudieran haber dado y la pieza que está en óptimas condiciones se patea y queda lista para ser comercializada.
- o Eslabón de comercialización:  
La comercialización se hace en el mismo pueblo y a través de compradores que las llevan a vender a otros países. Existen aproximadamente 25 tiendas que venden localmente.

Solamente existe una comercializadora formalmente constituida, Galería OYANCA, que tiene abierto mercados en USA y que con su acción ha dado un empuje grande a esta actividad. Por esta vía se han vendido pedidos hasta de 35 mil piezas, lo que ha hecho articularse a más de 200 artesanos bajo un solo productor responsable del pedido.

La artesanía del conglomerado de Juan de Oriente, es ya para 2005 el segundo rubro artesano de exportación después de hamacas de Masaya. Hay que destacar que existen más de treinta intermediarios del país, Centroamericanos y de Estados Unidos de América que se abastecen en San Juan para comercializar en el mercado exterior. Por períodos, se hacen ventas mensuales de hasta 30 mil dólares<sup>10</sup>.

El conglomerado de cerámica, ha tenido una baja significativa en la comercialización de sus productos, debido a dos factores: (i) Los intermediarios se han retirado a partir del 2005; (ii) Otro factor ha sido que la comercializadora de cerámica OYANCA, que exportaba en conjunto con el taller la obra de nuestra manos un contenedor de cerámica cada dos meses equivalente a U\$ 33.000 dólares, ha bajado su nivel de compras al conglomerado.

A pesar de esto el principal segmento de mercado continúa siendo la asistencia de turistas extranjeros y nacionales fundamentalmente los fines de semana.

- o Servicios complementarios:  
Los servicios productivos de la cerámica se ubican en Masaya, donde se hacen tornos, tornetas, reparaciones de las mismas y en la comunidad venta de pasta de barro y óxidos aunque en cantidades pequeñas.

---

10 Datos IPADE 2005

### Actores relacionados

Los actores reconocidos que inciden en políticas y actividad de la rama, desde el ámbito local, departamental y nacional se describen a continuación. Cooperativas y asociaciones, Galerías fundamentalmente OYANKA, Juanita Bermúdez y Mama Delfina, distribuyen el producto de San Juan de Oriente. Proveedores locales con distribución de óxido; Ministerios del Ambiente y Forestal (MARENA e INAFOR), son reguladores del medio ambiente; y ONGs que apoyan con préstamos entre ellas se destaca CARUNA.

### Principales cuellos de botella:

- 1) Procesamiento de materia prima: La producción natural de materia prima en bruto no es un problema, pero las impurezas que quedan cuando el barro se hace pateado (mezclado con los pies), ocasiona fallas en la cocción del producto que genera pérdidas que van hasta en un 25% de las piezas. La pasta preparada la mejora notablemente el aprovechamiento del barro.
- 2) Uso de leña como combustible vegetal: La leña, además de ser un producto que cada día se escasea y su escasez daña el medio ambiente, al entrar a cocción afecta la salud de quien se encarga de esta tarea. Esto hace que los empresarios busquen nuevas formas de cocimiento de piezas.
- 3) La información de mercado: Los artesanos/as orientan su producción a esperar sus clientes en el mercado local. Obtienen información de sus compradores (mayoristas y turistas), quienes le piden de acuerdo a la tendencia del mercado donde venden. Sin embargo, esta información es limitada. Los artesanos/as no poseen una estrategia de mercado que los lleve a buscar información sobre la tendencia de los países que compran este producto.
- 4) Equipo en obsolescencia: A pesar que los hornos fueron construidos hace 8 años, requieren hacerles ajustes para bajar el consumo y evitar la depredación del bosque y las enfermedades profesionales.
- 5) Así mismo la necesidad de centros de servicios, tanto para amasado de barro, torneado de piezas, entre otros; como el capital para inversión y trabajo con plazos cortos y altas tasas de interés, son vistos como limitaciones para el crecimiento de las empresas.

## V. Estrategia del Conglomerado Muebles de Madera y Fibra Los Pueblos

Los actores locales iniciaron el análisis de la problemática de su territorio a partir de la formación de la cadena productiva y sus relaciones con el entorno, además de

elaborar el FODA, situación del mercado con lo que se contaba, las innovaciones y cuellos de botellas que durante los últimos años se habían realizado en el conglomerado, de estos elementos se extrajeron posibles soluciones e ideas de proyectos, para definir la estrategia competitiva del conglomerado.

#### **Visión del conglomerado (definida por los/as empresarios/as de Muebles)**

El Conglomerado de Cerámica, tiene como fin producir cerámica de calidad para satisfacer a los diferentes segmentos del mercado nacional y extranjero. A través del

- uso adecuado de la materia prima,
- automatización de los equipos de trabajo,
- mejorando las condiciones de salud ocupacional y evitando la depredación del medio ambiente.

#### **Lineamientos estratégicos del conglomerado:**

1. Consolidar el mercado de la cerámica de San Juan de Oriente en Nicaragua, aprovechando el vínculo con el turismo.
  - Consolidar la marca San Juan de Oriente
2. Re-direccionar el certamen de la cerámica acorde con las oportunidades del mercado (turismo, gastronomía, historia, diseño, etc.)
3. Desarrollar una comprensión del mercado, la moda, las tendencias del consumidor nicaragüense.
4. Lograr una política estable de productividad laboral por medio de una adecuada capacitación y remuneración.
5. Encontrar una solución sostenible y de largo plazo para la escasez de leña.
  - Masificar el uso del soplete, crear centros de secado
  - Analizar fuentes alternativas de energía.

## **VI. Principales resultados y efectos del proceso de articulación de actores**

La comisión con apoyo del articulador priorizaron tres proyectos:

1. Superar la falta de barro preparado, mediante la elaboración de un proyecto colectivo.
2. Proyecto de venta colectiva de óxidos para abastecer la comunidad ceramistas.
3. Mercado de artesanía para venta de productos en San Juan de Oriente.

#### **Innovación en el uso de materia prima**

Resultado: 8 proveedores de barro preparado que abastecen el 90% del conglomerado y agiliza el proceso de elaboración de piezas hasta en 8 horas<sup>11</sup>.

Las actividades/iniciativas principales llevadas a cabo fueron:

---

<sup>11</sup> Datos de estudio de Karla Blanco para ONUDI, con 63 microempresas, 2007.

- a. Estudio de la capacidad y existencia de barro en las minas de producción natural: En el 2003 se hizo estudio de 4 minas que dio como resultado una capacidad de 28,000 TM, para treinta años de explotación a los niveles actuales. En consultas hechas a geólogos se deduce que existe barro para unos 100 años basados en reservas probables y posibles, con márgenes de error del 20 al 30%.
- b. Estudio Mezcla óptima para preparación de barro: IPADE con apoyo del Proyecto Conglomerados ONUDI ha establecido contactos con el Programa de Atención a Empresas de la Universidad Nacional de Ingeniería, para realizar un estudio del proceso y llegar a la mezcla óptima (arcilla + arena) para evitar desperdicios y por tanto mejore la productividad.

Esto ayudará a optimizar el uso de la materia prima y orientar una explotación más sostenible de los yacimientos. Al momento de este informe se había finalizado el estudio teórico y las muestras están siendo analizadas por la Universidad Nacional de Nicaragua (UNAN), que tiene laboratorio especializado.

- c. Barro preparado: Para el inicio de esta fase del proyecto, los empresarios/as identificaron a través del análisis de cadena e instrumentos de diagnóstico, la existencia de barro preparado como un cuello de botella. En este sentido, el Proyecto en conjunto con la institución articuladora ha formulado iniciativas a nivel de perfil para la gestión colectiva.

Proveedores de Barro						
Tipo de barro utilizado	Proveedor				Proveedor	
	MUESTRA				UNIVERSO	
	np	%	MP	%	NP	MP
Bruto	5	8	3	5	24	14
Amasado	17	27			81	0
Molido	35	56			167	0
Amasado y Molido	3	5			14	0
Total	60	95	3	5	286	14

Fuente: Estudio cadena de cerámica San Juan de Oriente, Karla Blanco para ONUDI, 2007.

Como vemos en el cuadro anterior, actualmente solo el 5% no consume barro molido o barro amasado.

Calculo del gasto mensual en barro					
Tipo de Barro	Gasto Promedio Muestra (63)			Gasto Promedio Universo (300)	
	Costo promedio por saco	C M SB	Gasto mensual	C M SB	Gasto mensual
Bruto	25	32	C\$ 800	156	C\$ 3,900
Amasado	132	112	C\$ 14,784	472	C\$ 62,304
Molido	159	280	C\$ 44,520	1344	C\$ 213,696
TOTAL		424	C\$ 60,104	1972	C\$ 279,900

Fuente: Estudio cadena de cerámica San Juan de Oriente, Karla Blanco para ONUDI, 2007.

**Mejora en la eficiencia de la proveeduría de óxidos para el conglomerado**

Resultados:

- 6 distribuidores que cubren el 90% de las necesidades de óxido de los talleres del conglomerado.
- Reducción significativa de precio del óxido, aprox. 40% (nacional e importado), producto de la mayor competencia.

La proveeduría de óxidos ha sido un cuello de botella por muchos años en el conglomerado que se ha venido superando. En el 2003 existía un déficit por encima del 60%. Durante el período 2005-2008 la institución articuladora (IPADE), con apoyo de ONUDI, elaboran un proyecto para compra de óxidos de la Cooperativa Quetzalcoalt. El acercamiento con la ONG financiera Alternativa (institución articuladora de Calzado), permite de lograr un crédito por un monto de 5,000.00 dólares, que es utilizado para poner en marcha el proyecto.

Así mismo, de la reflexión colectiva generada por el diagnóstico participativo, otros proveedores se motivan a abastecer el territorio, como el caso de 1 empresario individual (que recibe financiamiento de Alternativa por 1,500 dólares), y de los clientes OYANCA y Brenda Ninz. Además otros dos distribuidores, que no tiene relación con el proyecto, abastecen al conglomerado. Estos desarrollos han permitido superar la falta de Óxidos.

Cantidad (onzas y libras)	Consumo Oxido Nacional						
	Consumo de oxido Muestra (63)				Consumo de oxido Univ. (300)		
	Oxido nacional				Oxido nacional		
	N.Personas	C/Semanal	C/Mensual	% Muestra	% Univ	C/Semanal	C/Mensual
0,25	1	0.25	1	2	5	1	5
1	23	23	92	37	110	110	440
1.5	5	7.5	30	8	24	36	144
4	4	16	64	6	19	76	305
61	1	61	244	2	5	305	1,220
Totales	34	108	431	54	162	528	2,114

Fuente: Estudio cadena de cerámica San Juan de Oriente, Karla Blanco para ONUDI, 2007.

Cantidad (onzas y libras)	Consumo Oxido Importado						
	Consumo de oxido Muestra (63)				Consumo de oxido Univ. (300)		
	Oxido importado				Oxido nacional		
	N. Pers	C/Semanal	C/Mensual	% Muestra	% Univ	C/Semanal	C/Mensual
1	16	16	64	25	76	76	305
3	8	24	96	13	38	114	457
5	1	5	20	2	5	24	95
16	2	32	128	3	10	152	610
35	2	70	280	3	10	333	1,333
Totales	29	147	588	46	138	700	2,800

Fuente: Estudio cadena de cerámica San Juan de Oriente, Karla Blanco para ONUDI, 2007.

El consumo de oxido nacional es 2, 114 libras y consumo de oxido importado corresponde a 2,800 libras mes.

### **Innovación en tecnología del procesos**

El Proyecto Conglomerados ONUDI formuló el documento de Proyecto para elaboración y adaptación de sopletes eléctricos en hornos de San Juan de Oriente (50-60 sopletes). El proyecto fue aprobado por el Fondo “Alianza en Energía y Ambiente en Centroamérica<sup>12</sup>” por un monto de 26,329 dólares (20% aporte de empresas).

### **Acceso a mercados**

Se promovieron algunas iniciativas:

a. Mercado de Artesanías en San Juan de Oriente

La visita de intercambio a Zaragoza, El Salvador, motivó a los Alcaldes a apoyar proyectos de mercados de artesanía bien estructurados y con estudios de factibilidad previos. Este intercambio contó con el apoyo de IPADE, ONUDI y la Corporación Intermunicipal de Masaya para el Desarrollo Económico Local (CIDEL, fondos de la cooperación austriaca).

El Proyecto fue asumido por la municipalidad. La formulación del proyecto de inversiones estuvo a cargo de la Unidad Técnica de Inversiones de Masaya (UTIP) y cuenta con la disposición de la Corporación Intermunicipal de Desarrollo Local de Masaya (CIDEL), para su financiamiento, una vez aclarados inconvenientes presentados con el terreno ofrecido por la Municipalidad.

b. Explorando mercado a Costa Rica:

Dentro del intercambio de productores nicaragüenses y compradores costarricenses, promovida por ALTERNATIVA y apoyados por varios actores locales (CETIPYME, CIDEL, ONUDI, IPADE), se prepara a empresarios líderes del sector de la cerámica en temas como negociación y trámites aduaneros y se elaboró un catálogo interactivo e impreso, para repartirse a los compradores. La visita les permite conocer ese mercado y la posible negociación de un acuerdo a pedido de 100 mil piezas. Las empresas nicaragüenses están en proceso de negociación bajo las condiciones de: (i) Continuar la negociación de precio, basado en la calidad de los productos a entregar y (ii), que los productos mantengan el sello “hecho en Nicaragua”, para la cadena de tiendas BRYT.

### **Mejoramiento de clima de negocio**

El gobierno local ha participado en iniciativas para apoyar el desarrollo de la cerámica en San Juan de Oriente. Entre estas podemos mencionar:

- a Impulsado centro comunitario para venta de óxidos de los cuales ya hay 5,000.00 dólares EEUU.
- b Tierra adquirida para el mercado de artesanía, proyecto priorizado por los artesanos
- c Realizado Certamen de calidad de la cerámica del año 2006 y 2007.

---

12 Fondos de la Cooperación Austriaca y de la cooperación finlandesa.

## VII. Monitoreo de indicadores empresas/unidades productivas

El Proyecto apunta a promover la competitividad del sistema productivo territorial a través de la articulación, ejecución y financiamiento de iniciativas colectivas impulsadas por actores locales y nacionales. Por lo cual el sistema de monitoreo se enfoca en la medición de las colaboraciones estratégicas entre actores privados y publico-privados. Estas son instrumentales a la generación de impacto que es medida con indicadores separados de competitividad empresarial.

En el caso de Masaya, en el territorio convergen factores relativos al grado de articulación del territorio mismo, políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que agregan un grado de complejidad a la medición de impacto.

El año 2003 fue considerado la línea de base de los conglomerados atendidos desde la fase anterior, ya que se contaba con información recopilada en ese año.

### Encuestas a talleres de cerámica San Juan de Oriente

Indicadores*	Situación 2003	Situación 2006	% variación periodo
Venta anual promedio por empresa (US\$)	10,349.00	15,798.00	52.7%
Exportaciones anuales promedio por empresa exportadora (US\$)	7,236.00	18,928.00	161.6%
Empleo promedio por empresa	4 permanentes, 3 temporales	Se mantiene	

Fuente: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error.

Diseño-implementación de las encuestas: IPADE & Proyecto. Se tomó como referencia el dato 2006, por ser más conservador que el 2007 y por contar con la validación de los empresarios de la comisión de conglomerado.

En la tabla se refleja un evidente crecimiento de las exportaciones, las ventas anuales y el activo fijo, promedios por empresa. El empleo ha permanecido estable en el tiempo. Esto es un dato positivo si se consideran las mejoras de la productividad de las empresas debido inversiones en su capacidad productiva.

No hemos utilizado las cifras de exportaciones oficiales de cerámica, debido a que reflejan datos distintos a las reflejadas por las empresas en sus encuestas. Aunque cabe mencionar que las cifras oficiales igualmente muestran una tendencia ligeramente creciente para exportaciones de cerámica de empresas registradas del departamento de Masaya.

## VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad

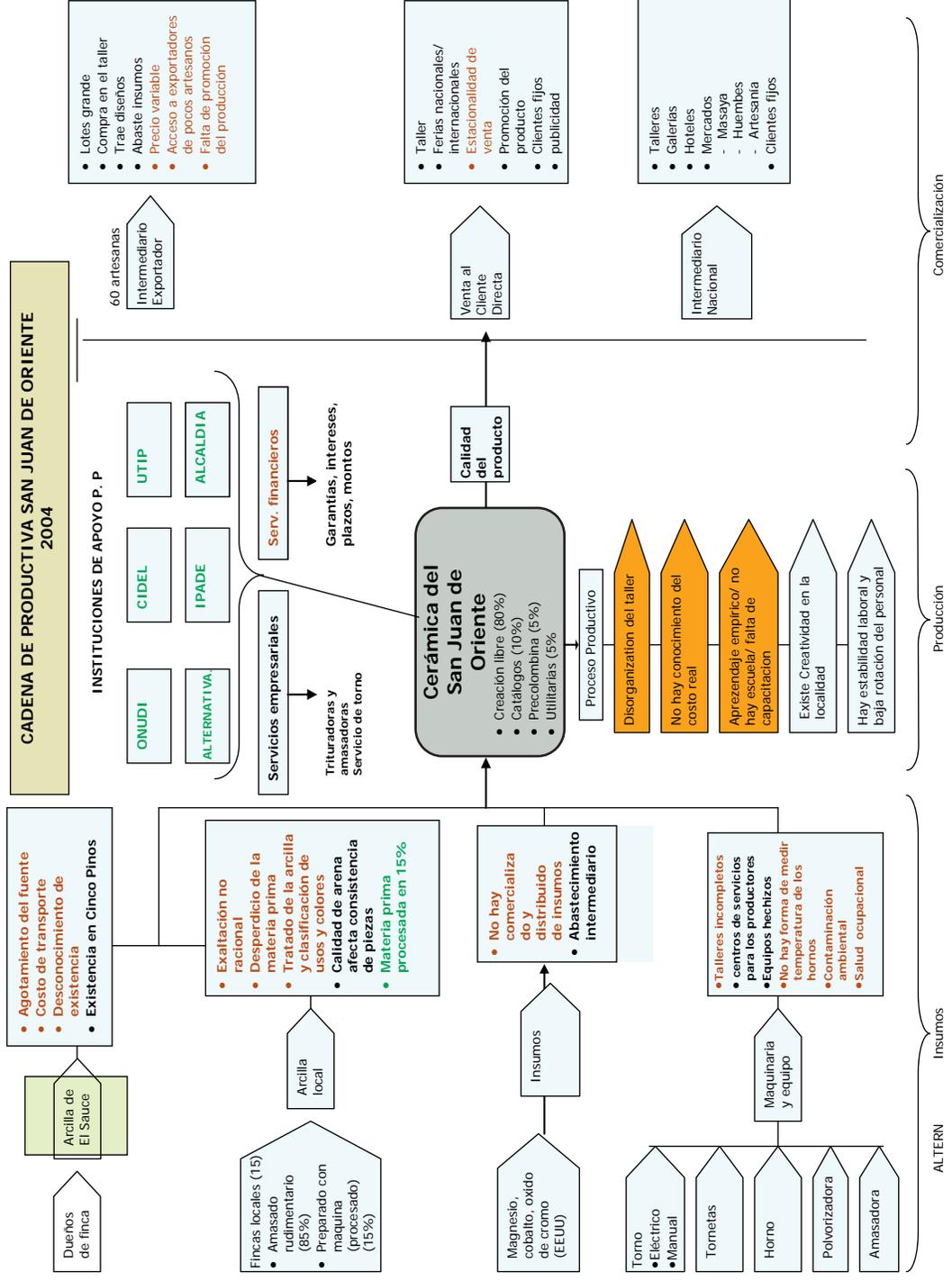
<p><b>Institución articuladora:</b> IPADE Los Pueblos/ CIDEL-Masaya</p>	<p>IPADE, adicional a fondos propios, ha gestionado proyectos para la continuidad del proceso en los conglomerados ante varios organismos. Con Oxfam Gran Bretaña se han logrado fondos para un período de 6 meses relacionado al conglomerado de Muebles. Ha elaborado 3 iniciativas adicionales que están en gestión, ante Sur-Sur (ONG austriaco) y la Cámara de Comercio Nicaragüense Norteamericana. IPADE ha mantenido a una persona como su contacto local en Masatepe, para dar seguimiento al trabajo de la institución en los territorios.</p>
<p><b>Comisiones conglomerados</b></p>	<p>Las comisiones público privadas de los conglomerados, luego de un proceso de consolidación, en el año 2007, han alcanzado un nivel mayor de compromiso de su rol como líderes del desarrollo de sus territorios. El surgimiento de nuevos grupos asociativos confirma el compromiso de los mismos hacia la articulación productiva. Los empresarios priorizan el desarrollo de sus empresas, gremios y el territorio y han iniciado a demandar que las instituciones de apoyo aseguren mayor complementación entre programas y proyectos, así como, asistencia adecuados a las necesidades de sus empresas.</p>

## IX. Recomendaciones

- 1) Gestionar la posibilidad de contar en el territorio con servicios básicos a los empresarios de Internet, sala de reuniones etc. En caso de construirse un parque de ferias y/o mercado de artesanías, diseñar el proyecto de manera que se aproveche las instalaciones y recurso humano a cargo, para proporcionar información a los empresarios relacionada con mercados.
- 2) Promover la integración de empresarios/as de la cerámica a la Red Centroamericana de arte y artesanía, para aprovechar los proyectos diseñados para el fortalecimiento de las artesanías y su incursión en el mercado regional centroamericano y del caribe.
- 3) Potenciar la capacidad en diseño de las empresas, haciendo uso de las capacidades, servicios y experiencia del CETIPYME-UPOLI en Masaya.
- 4) Seguimiento a las capacitaciones para el fortalecimiento de las comisiones territoriales y de las nuevas organizaciones colectivas líderes. Están contienen el liderazgo empresarial de calidad, visión y un alto potencial para impulsar e incidir ante las instancias por el desarrollo del conglomerado.
- 5) Fomento de la coordinación entre las distintas comisiones existentes en Masaya, organizadas por distintas instituciones. Integración de las 3 comisiones de los conglomerados a la Comisión Económica y de Producción del Consejo Departamental de Desarrollo de Masaya (CONDEMAS), para incidir en políticas de la pequeña industria que empuje tanto a la autoridad local como nacional.
- 6) Mantener contacto con el entorno para lograr los proyectos de infraestructura productiva y maquinaria.(ALTERNATIVA, CIDEL, OTROS)

## X. Apéndices

### a. Mapa de la cadena de cerámica San Juan de Oriente



## Anexo 6

# INFORME DE CIERRE

## Conglomerado Carne Chontales & Conglomerado Lácteo Chontales

**CONGLOMERADO:** Carne Chontales  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Osmundo Solís

### I. Importancia del rubro y del territorio

#### Importancia del rubro a nivel nacional

La producción ganadera en Nicaragua en los últimos 12 años ha tenido una dinámica interesante de crecimiento. Analizando los datos desde 1993 hasta el 2004, se ha incrementado la producción nacional en términos de matanza industrial se ha pasado de 184,104 (1993) cabezas de ganado a 323,327 (2004) cabezas, lo que significa un incremento durante este periodo de 75.62% y un crecimiento anual de 6.30% en promedio.

Igualmente la extracción de ganado en pie en este mismo período a nivel nacional ha venido creciendo de manera gradual pasando de 55,019 (1993) cabezas de ganado a 89,659 (2004) cabezas, lo que significa un incremento del 62.96% en el periodo, de tal manera que anualmente hubo un incremento del 5.24%. A partir de 1999 la extracción de ganado en pie se ha incrementado, esto debido a que el país es un importante socio de los otros países de Centroamérica para el comercio de ganado en pie y carne, se reconoce que dicho mercado es muy activo. También se han dado aperturas a 7 tratados comerciales en los que se incluye la exportación de carne sin barreras arancelarias.

En cambio existe diferencia en cuanto a la extracción municipal de ganado. Analizando ese mismo periodo (1993-2004), era mayor que la matanza industrial antes descrita, sin embargo, alcanzaron un decrecimiento del 14.95% en el periodo. Este segmento de los rastros municipales está perdiendo terreno, debido entre otras razones, al aumento de los precios a nivel internacional para la carne y ganado en pie.

El ganado y el sector carne ha sido durante décadas una de las actividades económicas más importantes de Nicaragua, tiene tradicionalmente una fuerte orientación a la exportación, esa orientación comenzó en los años 50. Hoy en día la carne vacuna, junto con el café, son los productos más importantes para la exportación de Nicaragua. Las exportaciones de carne bovina y ganado en pie tienen una participación promedio en los últimos cuatro años del 21.44%<sup>1</sup> del total de las exportaciones que realiza el país.

<sup>1</sup> Cálculos realizados de acuerdo a cifras del CETREX de las exportaciones Autorizada de los 20 principales productos de los años 2001 al 2004.

■ **Importancia del rubro en el departamento.**

El departamento de Chontales se encuentra ubicado en la región central del país. Este ocupa una extensión territorial de 6,481.27 Km, dividida en diez municipios y posee una población de 153,932 habitantes. La superficie agropecuaria es de 743,707.68 manzanas, que representa el 8 por ciento de la superficie censada a nivel nacional<sup>2</sup>. El número de unidades productivas (llamadas explotaciones agropecuarias) en el departamento corresponden a 7,037. De éstas el 99.5% trabajan las explotaciones productivas bajo la condición jurídica de productores (as) individual.

La Economía del departamento de Chontales descansa principalmente en la ganadería, dado que el 76.0% de las explotaciones agropecuarias existentes se dedican a esta actividad. El departamento ocupa el tercer lugar en concentración del hato a nivel nacional de acuerdo a CENAGRO, el segundo lugar lo ejerce la RAAS, o Centro Este del país, en el que existe una alta concentración de explotaciones propiedad de Chontaleños.



Es importante señalar que el 35.0% tienen explotaciones especializadas en leche y el 62.0% tienen explotaciones con fines de doble propósito; Aunque no existe una producción ganadera especializada en carne y/o leche por el predominio del encaste genético con fines de doble propósito, el mayor potencial genético es cárnico dado que el pie de cría predominante es de raza cárnica (Brahman), lo que se evidencia en los bajos promedios de la producción lechera.

La ganadería en Chontales aporta aproximadamente 100,000 cabezas anuales para la matanza de bovinos, de esta cantidad el 60% aproximadamente corresponde a novillos y la diferencia a vacas de descarte y otras categorías ganaderas. De esta producción aproximadamente 60,000 cabezas son procesadas cada año en el matadero central MACESA, 10,000 son destazadas en los 10 mataderos municipales del departamento y 30,000 en otros mataderos industriales y municipales del país.

De la producción total de carne del matadero MACESA, que es del orden de 17.5 millones de libras promedio en los últimos años, el 91% es destinado a la exportación y el 9% al consumo local, logrando una participación que va en un rango del 40% de las exportaciones totales de carne bovina del país. MACESA tiene una matanza promedio diario de 250 reses, aunque su capacidad instalada es para sacrificar 385 cabezas. Su capacidad de almacenamiento congelado de productos terminados es de 270,000 libras.

<sup>2</sup> CENAGRO: Censo Nacional Agropecuario, 2001.

## II. Modalidad de intervención del Proyecto

### ■ Selección del territorio

Este es un conglomerado seleccionado en la etapa inicial del Proyecto 2005-2008, partiendo de la experiencia de los actores locales del sector lácteo con el proyecto ONUDI fase previa, “Desarrollo de Conglomerado y redes de PYMES en Nicaragua”.

Un punto de partida fue el hecho de que las instancias representativas de concertación para el desarrollo en el territorio demandaran al Proyecto la intervención, partiendo de la experiencia con el conglomerado lácteo en donde el Comité de Desarrollo Municipal de Juigalpa, jugó un papel preponderante; además, liderando el proceso de gestación del Comité de Desarrollo Departamental.

Existió un marcado interés en los gremios organizados y cooperativas en el departamento, Gobiernos Municipales y las Alcaldías, Comité de Desarrollo Departamental (Contadles) y Asociación de Municipios de Chontales (ASOCHOM) en apoyar todas las iniciativas de organización y ejecución que surgieran en el marco del conglomerado carne en el Departamento de Chontales. Así mismo, la existencia de siete sedes Universitarias en el departamento, algunas como el Centro Universitario Regional de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, que participó en el levantamiento de información sobre el conglomerado carne en base a los criterios de selección establecidos.

Entre las principales razones de la selección del conglomerado carne en Chontales, surgidas del proceso participativo-investigativo llevado a cabo por el Proyecto Conglomerado se señalan:

- Tendencia de la demanda internacional.
- Importancia en la economía local.
- Fuerte identidad local.
- Sectores productivos organizados.
- Prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo. (interés gubernamental).

### ■ Selección del aliado local

El aliado local (denominado “institución articuladora”) es el responsable de implementar la metodología de articulación público-privada de la ONUDI “sistemas productivos territoriales basados en conglomerados”, con acompañamiento del consultor territorial del Proyecto.

Para la selección de la institución articuladora en el territorio se llevó a cabo un proceso competitivo, basado en criterios previamente establecidos y dados a conocer a los potenciales aliados locales. Entre estos vale la pena mencionar los vínculos con el sector productivo, experiencias en proyectos rurales, equipo de trabajo compuesto por profesionales calificados, que tenga permanencia en el tiempo, respaldo moral y liderazgo, flexibilidad en la aplicación de nuevas

metodologías, estrechos vínculos con instancias de participación público-privada, experiencias en el trabajo con adultos, e incidencia a nivel local y nacional.

El Proyecto recibió tres propuestas de organizaciones/instituciones locales, siendo seleccionado el Centro de Gestión Empresarial (CEGE) adscrito a la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) de Chontales. El CEGE-UNAG Chontales fue la que presentó una propuesta técnica bien estructurada sobre la base de su conocimiento y trabajo con el sector ganadero en Chontales y la que mejor cumplió los criterios pre-establecidos.

### **III. Institución articuladora local y Mecanismos de Coordinación del Conglomerado (comisiones)**

#### **■ Institución articuladora: Centro de Gestión Empresarial, Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, Chontales.**

A partir de un análisis y fortalecimiento organizacional realizado en la UNAG, surge el Centro de Gestión Empresarial (CEGE), como una iniciativa estratégica para la especialización de los servicios con orientación empresarial y la generación de Ingresos. A través de un convenio firmado entre la UNAG Chontales y el Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP), se inicia la etapa de asesoramiento para la puesta en marcha de este centro.

El CEGE aprovecha su capacidad instalada, tanto a nivel de personal técnico, como de instalaciones físicas (vehículos, oficinas, mobiliarios, equipos audiovisuales, equipos informáticos, Internet, unidad administrativa, etc.), para la prestación de los servicios a través del CEGE, contando de esta forma con el soporte técnico de la UNAG y sus metodologías de trabajo, como por ejemplo la “De Campesino a Campesino”, una metodología muy exitosa de intercambio horizontal.

El centro cuenta con una cartera de servicios para los empresarios agropecuarios en el territorio, existe experiencia en la formulación y ejecución de proyectos para el sector rural. El Proyecto capacitó a 3 funcionarias del CEGE en la metodología “Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales Basados en Conglomerados” y en la metodología de “Redes Empresariales Horizontales”.

#### **■ Comisión del Conglomerado de la Carne**

En el proceso se creó un mecanismo de coordinación con enfoque territorial. En este participan, agrupaciones privadas como ASOGACHO, UNAG, Alianza Amerrisque, ASOCRIGALETH, MACESA, Cooperativa de Transporte, Productores Especializados, Matarifes; entidades públicas están INTA, MAGFOR, IDR, ASOCHOM, centros de enseñanza técnica y profesional como universidades, entre otros actores.

Existen dos Sub-Comisiones que se derivan de la Comisión del Conglomerado, estas son: Sub-Comisión de Abigeato está conformada por la Policía Departamental, ASOGACHO, ASOCHOM, Productores Individuales, Cooperativas de transporte, UNAG y el MAGFOR. La Sub-Comisión de Producción está integrada por ASOGACHO, UNAG, Alianza Amerrisque, ASOCHOM y MACESA.

Sub-Comisión de Abigeato integrada por:

- o Policía Depto (Cmndo. Javier Carrillo)
- o MAGFOR (Dr. Alejandro Blandón)
- o ASOGACHO (Sr. Nardo Sierra )
- o UNAG (Ing. Evir Amador)
- o ASOGAVICH (Sr. Francisco Lagos)
- o UPONIC (Lic. Lilly Blanco)
- o ASOCHOM (Dr. Ronald Duarte)

Sub-Comisión de Producción integrada por:

- o ASOGACHO (Nardo Sierra, Manuel Zelaya)
- o UNAG (Evir Amador, Pedro J Velásquez)
- o Alianza Amerrisque (Willmer Fernández, Boanerges Suárez, Lester Miranda)
- o Avelino Martínez (Productor especializado)
- o MACESA (Lic. Byron Alvarado, Vice-Gerente)

Al momento de éste informe, el CEGE-UNAG y las comisiones del conglomerado están en proceso de lograr el reconocimiento de los gobiernos municipales de manera que la comisión de conglomerado sea considerada dentro de las instancias de participación ciudadana con las cuales se consulta y definen estrategias de desarrollo local.

## IV. Resumen Diagnóstico inicial del conglomerado

### ■ Cadena productiva de la Carne

La cadena productiva de la carne del departamento de Chontales está conformada por los siguientes eslabones:

1. **Eslabón producción**, que por sus características es compleja con la participación de otros sub-eslabones, compuesto por: crianza sin ordeño, crianza con ordeño, crianza – desarrollo, la crianza – desarrollo – engorde, desarrollo, el desarrollo – engorde, y engorde
2. **Eslabón comercialización y transformación**, incluye el proceso de comercialización que se da desde las unidades productivas hacia mataderos industriales y municipales.
3. **Eslabón consumo**, incluye la distribución hacia el consumidor final (mercado local e internacional) producto obtenido en el eslabón de comercialización y transformación.

El destino de la producción cárnica nicaragüense para la exportación es principalmente los Estados Unidos (Florida, Houston, Texas, Illinois, Japón, China Taiwan) y Centro América. Los precios de la carne están dictados por los grandes países productores (EE.UU. UE, Australia y Nueva Zelanda) y los grandes países importadores (EE.UU, Japón y Corea). Estos mercados tienen altas exigencias de calidad, estrictas regulaciones sanitarias y restricciones arancelarias y no-arancelarias además los grandes mercados están sujetos a cuotas que asignan a los países con quienes tienen intercambio comercial.

En el caso del Matadero industrial presente en Chontales, sus exportaciones de carne se orientan principalmente a Estados Unidos, China Taiwán, El Salvador y Puerto Rico. El producto corresponde a carne fresca y (refrigerada empackada al vacío o congelada) ya sea en canal o en cortes y se vende a estos mercados de exportación y al mercado nacional exigente como son los supermercados.

La construcción de la Cadena Productiva de la Carne Bovina en el Departamento de Chontales fue un esfuerzo colectivo que contó con la presencia de todos los actores involucrados en cada uno de los eslabones -Ver mapa construido en el Apéndice de este documento. Este instrumento sirvió para identificar los cuellos de botellas que afectan el flujo del proceso productivo, además de los problemas priorizados por los/as actores locales involucrados para definir acciones inmediatas como: (i) atender la problemática del abigeato; (ii) proceder a una negociación entre los/as productores (agremiados, de cooperativas e individuales) con la industria; (iii) necesidades de investigación e innovación por parte de las universidades y la industria; (iv) intercambios de experiencias con países vecinos con características similares como Cooperativa Montecillos de Costa Rica, CORFOGA y Cooperativa Dos Pinos.

#### ■ Relaciones y grado de articulación existente

En la cadena productiva de la carne del departamento de Chontales existen distintas formas de vincularse o relacionarse entre los diferentes actores y eslabones de la cadena. El eslabón producción (productores) establece relaciones con los intermediarios de ganado y la industria (eslabón transformación y comercialización). Las relaciones son para realizar transacciones comerciales (venta de ganado vivo o carne), existe relación de confianza entre ellos (productores- intermediarios, intermediarios-industria, productores-industria, intermediarios-matarifes), para la venta de producto en ninguno de los casos existe contrato y entre todos se cumplen.

Otra relación muy fuerte que tiene el eslabón producción es entre los mismos actores del eslabón (productores-productores). Existe mucha cooperación y confianza entre ellos, se apoyan, intercambian conocimiento e información. También se encadena con el eslabón insumo ya que estos son los que les proveen los insumos necesarios para la producción en sus unidades productivas y otra relación muy importante que existe es con los transportistas de ganado, estos son los que constantemente están trasladando el ganado de su finca hacia diferentes destinos.

El eslabón transformación se encadena con el eslabón comercialización (nacional e internacional), estos últimos son los encargados de distribuir y vender la carne hacia los consumidores, las relaciones aquí únicamente son de venta, en este tipo de relaciones el productor ya no tiene trato, lo que no permite conocer que piensa el consumidor del producto (carne) que el está ofreciendo. Sólo los grandes productores y los especializados tienen relación directa el eslabón industrial.

## ■ Principales problemas por eslabón

### Eslabón de Producción

Bajo nivel de productividad de carne del ganado en fincas provocado por las siguientes razones: débil manejo de salud animal, prácticas de alimentación inadecuada, trashumancia del ganado (traslado del ganado en ciertas épocas del año, hacia zonas donde hay agua y condiciones propicias para la alimentación), un perfil genético no especializado en carne, infraestructura inadecuada y poca planificación en la producción.

Inexistencia de un sistema de trazabilidad genética en el país, que permita al sector carne y al conglomerado mismo, orientar una estrategia hacia mercados más exigentes como la Unión Europea y los Estados Unidos. La trazabilidad en finca está definida como un requisito para exportar a estos mercados a partir del 2009.

Abigeato<sup>3</sup> e inseguridad ciudadana. Este es uno de los principales delitos que ha estado afectando a todos los municipios del departamento de Chontales de forma creciente (en la frecuencia del delito y las cantidades de ganado robado). Esto genera grandes pérdidas a los productores y a las comunidades mismas, por ser una actividad clandestina. La delegación departamental de la Policía Nacional en Chontales, estima pérdidas anuales aproximadas a 450 mil dólares.

Limitada existencia y condiciones (malas condiciones) de las vías de acceso para sacar el ganado de las fincas. Esto incrementa los costos, ya que el mal estado de las carreteras provoca golpes y deshidratación al ganado afectando directamente el peso del mismo a la hora de la venta y en el caso de mataderos industriales la carne golpeada no se le paga al productor.

Políticas de financiamiento inadecuadas. Existe disponibilidad de recursos en el sistema financiero del departamento, pero las condiciones para acceder al mismo no necesariamente benefician a todos los productores; pueden acceder principalmente los grandes.

De los problemas antes mencionados, los actores señalan/priorizan como cuellos de botellas (limitantes de competitividad), el bajo nivel de productividad cárnica y el abigeato.

---

<sup>3</sup> Abigeato (definición Wikipedia) es la denominación utilizada para designar al delito de robo de animales por parte de cuatrerros o bandoleros dedicados al hurto y comercialización y faenamiento clandestino de animales de cría.

### **Eslabón de comercialización**

Productores no organizados al realizar negociaciones para la comercialización de sus productos. Por no estar organizados existe gran cantidad de intermediarios en la comercialización de la carne que genera márgenes de comercialización que no necesariamente benefician a los/as productores/as. Esto hasta ahora ha sido necesario, sin embargo, no permite un acercamiento entre la industria y los pequeños productores.

Altos aranceles municipales y diversidad de los mismos que incrementan los costos de traslado de ganado (a mayor distancia, mayores costos por el pago de aranceles). Este costo es cargado al productor. Dependiendo del lugar de traslado de animales el costo se incrementa, debido a que por cada municipio que se traslada el ganado se debe pagar una cuota en función de cada localidad.

El país no aplica una política que garantice la retención de ganado en sus diferentes categorías (vientres y terneros) e incentive la agregación de valor de cara a la exportación. La necesidad de una política de retención de vientres (reproductoras) en el país se fundamenta por el riesgo de quedarse sin producción de ganado (no sostenible en el tiempo). En el caso de los terneros, si no se controla el peso en los puestos de salida del país, se estaría vendiendo el producto sin agregar valor.

No se ha definido un plan de mercadeo de la carne, tanto por el sector privado como por el sector público, que explote las potencialidades de la carne nicaragüense de cara a mercados internacionales y que incentive el consumo nacional. El gobierno no tiene un plan de mercadeo que promueva la imagen de país a nivel internacional como productor de carne (sana, precio atractivos, alimentado con pastos natural), lo que ayudaría a que la carne se identifique como carne nicaragüense, y no se promueve el consumo de la carne a nivel nacional.

De los problemas antes mencionados, los actores priorizan la organización de los productores y del sector carne, así como la no existencia de una política que garantice la retención de ganado como un cuello de botella que limita la competitividad y sostenibilidad de la actividad cárnica.

### **Eslabón de transformación**

Inexistencia de un sistema de clasificación de calidad de carne en el país y en el conglomerado. Los productores venden su ganado a la industria y estos pagan el mismo precio por animales que son de buena calidad y por aquellos que su calidad es inferior, lo que no incentiva la inversión de los ganaderos en mejorar la calidad.

No existen incentivos a la agregación de valor. Se hace necesario revisar la política de impuestos y aranceles para la industria cárnica, de manera que se fomente la agregación de valor y que este incentivo llegue a los productores/as.

### **Eslabón de insumos y servicios**

Altos costos de insumos agropecuarios. En el departamento de Chontales los productores que no están asociados a cooperativas no tienen ninguna ventaja en cuanto a la obtención de los insumos necesarios para el desarrollo del bovino.

### **Eslabón de Instituciones de apoyo**

Poca articulación entre las instituciones que atienden el sector agropecuario. Las instituciones poco articulan reuniones en función de conocer las demandas y necesidades de cada uno de los productores del departamento, como también para recabar aportes para sostenibilidad de la actividad agropecuaria.

No existe estandarización en la prestación de servicios (capacitación). Los temas de capacitación no son consensuados con los productores del departamento, los prestadores de servicios no establecen relación directa con el cliente.

Poca cobertura a los productores con asistencia técnica. Los recursos orientados por los ministerios, instituciones públicas y programas y proyectos para la asistencia técnica son limitados en comparación con la demanda real de los productores/as. Esta debe incorporar asistencia y seguimiento en terreno, no solo capacitación.

Abigeato e inseguridad ciudadana expresados en el eslabón producción, tema cuyo abordaje involucra a una gran cantidad de instituciones públicas locales y nacionales. Entre estas tenemos, la Fiscalía (Ministerio Público), Corte Suprema de Justicia, Ministerio de Gobernación, Policía Nacional, Alcaldías Municipales de Chontales.

## **V. Estrategia del Conglomerado**

Al final de este proceso de análisis los actores locales construyeron una visión compartida y una misión de la comisión. Además, identificaron las líneas estratégicas en armonía con los cuellos de botellas para el desarrollo del conglomerado; entre ellas: el fortalecimiento de formas asociativas, la creación de un fondo para la sostenibilidad de una instancia de articulación, el desarrollo ganadero bovino y la promoción del consumo de la carne bovina.

### **V.1 Visión del conglomerado**

Un Conglomerado organizado, competitivo, identificado en el mercado nacional e internacional, que lidera los procesos de la cadena productiva cárnica bovina, satisfaciendo la demanda con producción de calidad y responsabilidad ambiental.

## V.2 Lineamientos estratégicos

- o Promover en los productores de Chontales el desarrollo de la ganadería bovina incorporando la conservación y sostenibilidad de los recursos naturales.
- o Promover procesos de tecnificación para mejorar la productividad ganadera bovina en el departamento de Chontales.
- o Fortalecer las diferentes formas asociativas en el departamento de Chontales para incidir en políticas y estrategias nacionales para mejorar la productividad y rentabilidad de la producción ganadera.
- o Promover el consumo de producto cárnico en el departamento de Chontales en mercado nacional e internacional destacando los atributos del producto.

## VI. Principales resultados y efectos de la articulación

El proceso participativo, llevó a la priorización y realización de las siguientes iniciativas:

- o Consolidación de comisión del conglomerado y de las subcomisiones de trabajo de acuerdo con las prioridades establecidas por los actores.
- o Elaboración de un plan estratégico participativo.
- o Acuerdos de negociación de la industria y los productores para estimular la tecnificación y el desarrollo de la ganadería, generando ganancias para todos.
- o Aprovechamiento del potencial asociativo en el conglomerado para incidir en la problemática del abigeato abordado a través de la subcomisión.
- o Inicio de la formulación y gestión de fondos de cara a la implementación y seguimiento del plan del conglomerado que corresponda con los proyectos estratégicos priorizados.

### Efectos generados producto de las iniciativas implementadas:

- **Mejora de precios al productor/a por ganado canalizado a la industria cárnica local (MACESA) a través de sus organizaciones gremiales y del CEGE-UNAG.**
- **Incentivo económico a las organizaciones gremiales y cooperativas de productores/as de carne en Chontales.**

Iniciativa desarrollada: Fortalecimiento de relaciones de proveeduría entre matadero industrial y productores de carne.

Se elaboró un convenio de colaboración y está implementándose entre el matadero industrial y los productores organizados. El propósito del mismo es lograr una mejor relación para la proveeduría de ganado en pie, de manera que se logren mejores beneficios al productor (mejores ingresos y servicios) y para el matadero

(captación de ganado, reducción de costos, calidad de carne). Adicionalmente, el convenio establece un incentivo a las organizaciones de productores por la captación de ganado de sus asociados y para la comisión de conglomerado misma.

Los gremios participantes y que forman parte de la comisión de conglomerado son: ASOGACHO (Asociación de Ganaderos de Chontales, UNAG, Alianza Amerrisque (8 cooperativas), Asociación de ganaderos de los municipios (3), Asociación de criadores de ganado lechero de El Coral y productores individuales.

Beneficios a productores y organizaciones gremiales:

- Mejores precios al productor y un incentivo a las organizaciones gremiales a las que pertenece.
- Durante los meses de octubre 2007 a abril 2008 se han transado 844 reses los cuales han sido canalizadas al matadero por 5 organizaciones gremiales, a través del CEGE-UNAG. Esto ha generado un incentivo aproximado de 1.10 dólares para el productor/a que entrega ganado, 1.10 dólares para cada organización gremial (a la que el productor/a pertenece) y 1.10 dólares para el funcionamiento de la comisión del conglomerado.
- Reducción de costos de transacción, en vista de que se programa y canaliza la matanza de su ganado a través del CEGE- UNAG, lo que le garantiza un mayor seguimiento al cumplimiento de los acuerdos con el matadero.
- Reciben los pagos en menor tiempo del acostumbrado (reducción de al menos el 40% del período de pagos).
- Manejo información actualizada sobre precios de acuerdo a la tabla de mercado nacional (el CEGE solicita a los distintos mataderos).

Beneficios a la industria:

- Mejor índice de captación de ganado de Chontales, que se podría traducir en reducción de costos de abastecimiento de materia prima. Este efecto se podrá medir a más largo plazo, no en este momento de la relación.
- Reducción de costos de transacción, al tener al CEGE como contacto con los productores de las organizaciones gremiales, para facilitar y dar seguimiento al proceso de programación de entrada de ganado al matadero. Este en cierta forma, garantiza mayor cumplimiento de planificación de matanza.
- Contar con un grupo de proveedores cercanos, a quienes incorpora en la implementación de proyectos de mejora de ganado y calidad que la industria realiza. Este efecto se podrá medir a más largo plazo.
- En el período, MACESA ha canalizado a la comisión del conglomerado, dos oportunidades de proyectos de mejora de ganado, uno para trazabilidad en finca promovido por APPEN (en proceso de formulación), y otro a través de una organización italiana del la raza Piamontés para mejorar la genética el cual ya ha sido aprobado.

■ **Incentivo económico para la creación de un fondo que contribuya a la sostenibilidad del proceso de articulación público-privada en Chontales.**

Iniciativa desarrollada: convenio productores y MACESA.

Lo establecido en el convenio de comercialización matadero-productores abrió la posibilidad de ir generando un fondo de cara a la sostenibilidad del proceso de articulación en el territorio. Este fondo podrá ser mayor, en la medida en que se incremente el volumen de animales canalizados a través del convenio y de que se desarrollen iniciativas en el seno de la comisión conglomerado bajo esta misma lógica de aportación.

Esto es un indicativo de que los actores ven la necesidad de contar con un/a facilitador/a de la articulación en el territorio, muestra la disposición de los mismos por contribuir a su sostenibilidad del proceso y su reconocimiento al trabajo desempeñado por la institución articuladora a la fecha. Se espera que este proceso siga consolidándose en el tiempo.

■ **Gestión colectiva para el enfrentamiento, control y disminución del delito de abigeato en el departamento de Chontales. Plan conjunto productores organizados, Municipalidades y Policía Departamental.**

Iniciativa desarrollada: Plan conjunto para el enfrentamiento, control y reducción del delito de abigeato en el departamento de Chontales.

Uno de los principales problemas que afecta a los productores y productoras de ganado es el robo de sus animales y venta ilegal de los mismos. Este problema, además de los productores/as, incumbe a Alcaldías municipales (por el carácter de servicios en el registro agropecuario que estos realizan en la parte inicial de la gestión, por ingresos que le genera la venta y traslado de animales) y la Policía Nacional (como garantes de la seguridad ciudadana, incluyendo al Ministerio Público, la Corte Suprema de Justicia, el Ministerio de Gobernación, y las universidades). En el seno de la comisión de conglomerado, se conformó un grupo de trabajo para analizar el tema, conformado por las organizaciones gremiales y la delegación departamental de la Policía Nacional.

A la fecha se cuenta con:

- o Elaboración y presentación a Alcaldes y asociaciones gremiales de los 10 Municipios del Departamento de Chontales de la “Propuesta enfrentamiento control y reducción del delito de abigeato en Chontales”.
- o Conformación de una comisión de análisis y consulta en cada municipio, compuesta por alcaldías municipales (los alcaldes municipales se auxilian de los asesores legales que son parte de la estructura de esa institución) y gremios.
- o Tres municipios han iniciado acciones conjuntas en el tema. Los productores asumen el pago de personas de algunas localidades que funcionan como

“policías voluntarios”, la Policía, les da entrenamiento y capacitación y los habilita con equipos de protección.

■ **Fortalecimiento de visión y habilidades empresariales en estrategias de articulación productiva, agregación de valor y comercialización.**

A través de intercambios con experiencias internacionales exitosas, organizados por CEGE-UNAG, una con apoyo del Proyecto Conglomerados ONUDI (gira a Costa Rica), unos 11 líderes/as locales del sector privado y del sector público han conocido experiencias colectivas exitosas sobre agregación de valor, comercialización conjunta, sistemas de calidad para exportaciones, investigación tecnológica y producción genética.

Iniciativa desarrollada: Visita de intercambio a Costa Rica.

Esta iniciativa fue promovida por la Comisión del conglomerado con el apoyo de la cooperativa de Montecillos, la Corporación Forestal Ganadera (CORFOGA) y eventualmente por la Gerencia General de la Cooperativa de Dos Pinos de Costa Rica y se efectuó en febrero de 2008. La participación se hizo extensiva a empresarios e instituciones articuladoras de los otros territorios. En total participaron 11 personas, entre ellos 6 productores agremiados en cooperativas, un técnico de entidad estatal, uno de asociación de profesionales, una persona articuladora del CEGE-UNAG-Chontales.

Los principales resultados del intercambio fueron:

- Intercambiar información sobre la clasificación de la calidad de la carne y liquidación de canales, y el panel sensorial de la carne.
- Socializar información sobre el flujo de procesos en las salas de matanza y deshuese.
- Compartir información en relación al procesamiento de sub-productos.
- Información sobre la funcionalidad de FECESCABO<sup>4</sup>, organización regional que a Nicaragua le corresponde la presidencia para este año 2008.
- La Presidencia del Consejo de Administración y la Gerencia General de la cooperativa Dos Pinos visitaron Nicaragua en función de auscultar posibles relaciones de asociatividad, asistencia técnica, financiamiento, y fortalecimiento a los procesos de transformación y comercialización con el sector lácteo.
- Incidencia del conglomerado carne Chontales en la definición de una posición de país ante las negociaciones y federaciones centroamericanas de la carne. Posterior a la visita se promovió la realización de foros de discusión sobre la posición de país en torno a las negociaciones cárnicas.

Iniciativa desarrollada: Foros de discusión entre los distintos gremios y organizaciones existentes en torno a la carne en el país, para discutir sobre la posición de país en los procesos de negociación en tratados de libre comercio.

---

4 Federación Centroamericana del Sector Cárnico Bovino.

Producto de la visita a Costa Rica, La comisión de conglomerado carne Chontales y el CEGE-UNAG han promovido la definición de una estrategia consensuada con los distintos actores de la carne en Nicaragua sobre el rol y representación del país dentro de la FECECABO. Esto se hizo mediante el acercamiento de las distintas organizaciones gremiales y empresariales (industria) trabajando en el sector carne a nivel nacional. Producto de estas sesiones colectivas, Nicaragua está representada por CONAGAN y cuenta con la presidencia de la Federación. Los actores nacionales esperan que esto venga a fortalecer la posición de país y centroamericana ante las negociaciones comerciales hacia otros mercados.

## VII. Monitoreo de indicadores impacto – empresa/ unidades productivas

El Proyecto considera que el impulso de procesos de articulación de actores públicos y privados para el desarrollo de sistemas productivos en un territorio determinado, agrega un grado de complejidad a la medición de impacto. En el territorio convergen factores propios de la articulación, del territorio mismo, de políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que contribuyen o limitan el impacto que se puede generar en las empresas y/o unidades productivas y en la comunidad. Como Proyecto, se promueve la articulación y la ejecución y financiamiento de las iniciativas colectivas impulsadas está en manos de los actores locales y nacionales. Por tanto, estos indicadores de impactos a los que se hace referencia a continuación, son producto de la articulación de los distintos actores en los territorios.

Para mostrar indicadores de impacto en la competitividad de un sector productivo, se hace necesario un trabajo a largo plazo dentro de un territorio (de 3-5 años). En el caso de los territorios atendidos en la última fase del programa, como es el de carne Chontales, se cuentan con datos comparativos que podrían representar la línea de base a futuro. Esto se debe al corto tiempo de trabajo, en los que las acciones colectivas en proceso tienen entre 1 y 1.5 años de estarse implementando.

### Estadísticas oficiales de exportaciones de carne del departamento de Chontales (US \$)

Año	2003	2004	2005	2006
Valor FOB	US \$	US \$	US \$	US \$
Nacional	83,726,881.10	109,984,411.91	118,860,154.12	151,267,323.98
Chontales	20,897,021.47	26,889,765.14	23,465,029.00	33,488,477.63

Fuente: Centro de Trámites de CETREX. Sistema M&E del Proyecto ONUDI

Al utilizar datos comparativos sobre exportaciones del CETREX, se observa un crecimiento relativo del sector cárnico de Chontales con respecto al sector a nivel nacional, en un período en que se registra un crecimiento absoluto del mismo.

### Encuestas a unidades productivas, fincas ganaderas del departamento de Chontales

Indicadores (promedio x unid. productiva)	Unidad de medida	2006	2007	Variación % periodo	Variación % anual
No. encuestas:	No.	94	88		
Ingreso promedio x venta ganado*	US\$ anual	5,304.2	6,100.8	15.0%	15.0%
Empleo permanente promedio	No.	3.2	3.2		
Empleo temporal promedio	No.	2.4	2.3		
Activo fijo en finca promedio	US \$	9,433.0	9,488.0		

Fuente: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error. Diseño-implementación CEGE UNAG Chontales-Proyecto Conglomerados ONUDI

La estimación del ingreso por venta de ganado, sin incluir leche y otras actividades en finca que generan ingresos, se considera ha sido conservador. Esto se debe a que un buen porcentaje de productores/as no responde y el cálculo se basó en sumatoria de ganado / total de productores encuestados. Si únicamente promediamos las respuestas de los productores, el monto promedio anual oscila entre US \$ 18,000 y 20,000 anuales. Por tanto, el dato de ingreso promedio anual debe ser ajustado a futuro, ya que es una referencia en base a estimaciones e información proporcionada por personas encuestadas.

Las encuestas generaron una serie de variables relacionadas con el sistema productivo cárnico en finca. La información total del estudio está disponible en el CEGE-UNAG Chontales.

## VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad

La sostenibilidad de los procesos es interés de los actores que han participado en este ejercicio colectivo, sin embargo, no solo dependerá de los aspectos económicos, sino también de la cohesión organizativa, tolerancia y armonía entre todas y todos, para que prime el clima de confianza en el conglomerado.

### Institución articuladora:

- En relación a la sostenibilidad económica de estos procesos, una fuente de financiamiento es el ingreso percibido por la actividad de transacción que el CEGE-UNAG realiza entre productores y matadero utilizando la bolsa agropecuaria (BACSA) de la que UNAG es socia y que cobra un 0,2% sobre las transacciones.
- La UNAG ha apoyado a través del Centro de Gestión, canalizando otras iniciativas que contribuyan al conglomerado (proyecto vaquillas a Venezuela, proyecto sobre trazabilidad en gestión con INDAP, escuela de mandadores, otros).

**Sub-Comisiones de la Comisión de Conglomerado de la Carne Bovina**  
(Subcomisión de Abigeato y Subcomisión de negociación y producción)

- Ambas comisiones están destinando algunos recursos propios para la implementación de las acciones, en el caso de la de negociación y producción, se destina un porcentaje a la articulación y a las organizaciones gremiales, y en el caso de abigeato, existen iniciativas de policías voluntarios en las que los productores pagan alimentación y la policía departamento los capacita y equipa sobre el delito.

Subcomisión de Abigeato:

- La comisión de abigeato cuenta con el apoyo e involucramiento de gobiernos municipales (interesados y con algo de recursos para el tema) y la policía departamental (responsable de control del delito. Esto hace pensar que existen recursos de estos actores y esta dentro de sus planes de trabajo, continuar con acciones para enfrentamiento y control de este delito, que aunados al liderazgo empresarial de los/las productores han realizado ya iniciativas en función de este.
- Las instituciones que tienen mayor competencia de Ley en este tema son las Alcaldías Municipales y la Policía Nacional, es así que el proceso de sensibilización está siendo dirigido hacia los alcaldes a través de ASOCHOM como instancia que los articula, con el propósito de que asignen presupuesto anual para el combate del abigeato.
- Tener incidencia en los espacios de las Asamblea Nacional, a través de los diputados departamentales, para que haya fondos presupuestados dirigidos a la Policía Nacional orientados al combate del abigeato.

Subcomisión de Producción:

- Por la naturaleza de las personas que la componen, esta sub-comisión tiene perspectivas de sostenibilidad económica, eventualmente se pueden autofinanciar; no obstante, al concluir el Proyecto ONUDI, quedan pendientes temas de su competencia como son fortalecer las relaciones de cooperación entre redes empresariales horizontales, dentro de las mismas cooperativas que fortalezcan la confianza entre sus socios y redes de cooperación entre empresas de un mismo eslabón o de distintos eslabones de la cadena.

## IX. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

### Factores de Éxitos

- Contar con una entidad articuladora local reconocida y con fondos para su funcionamiento, que cuenta con profesionales del territorio, conocedores del sector y muy motivados por el desarrollo del mismo. Esto si bien es cierto, era uno de los requisitos del Proyecto para identificación del aliado local, pero es relevante rescatarlo a la hora del análisis de factores de éxito.

- Haber generado como Proyecto un proceso de capacitación y acompañamiento en terreno, que implica la dotación de instrumentos metodológicos para la articulación productiva flexibles y adaptados a la realidad del territorio.
- Haber socializado en eventos de sensibilización a actores locales los criterios que llevaron a la selección del conglomerado carne de Chontales contribuyó a concientizar de los actores sobre la importancia del rubro y su identidad.
- El proceso facilitado por la institución articuladora involucró de forma activa a actores locales claves y líderes productores reconocidos en el sector, que asumieron un rol de difusores y sensibilizadores para lograr una mayor participación de otros actores importantes en el territorio. Esta difusión fue sostenida a lo largo de todo el proceso, contribuyendo al reconocimiento de las comisiones y trabajo realizado.
- Una comisión del conglomerado comprometida, representativa del liderazgo local público, privado (pequeños, medianos y grandes), de ONGs, universidades con vínculos en el entorno rural y municipalidades, con experiencias previas de procesos de participación y articulación.
- Tal como la metodología plantea, un factor de éxito en carne Chontales ha sido el impulso de acciones colectivas de corto plazo en función de problemas claves. Esto contribuye con resultados concretos motivando a los actores locales a seguir trabajando mientras se va desarrollando el proceso completo de articulación.
- La disposición e involucramiento de la industria local (matadero) en el proceso, generando oportunidades de mejora de relaciones con productores del territorio, trayendo al territorio prestadores de servicios para desarrollar capacitaciones y gestionando proyectos que benefician a la industria y a los productores mismos (ejemplo, mejor calidad de ganado, mejor calidad de carne).
- Haber establecido mecanismos de funcionamiento, comunicación y retroalimentación participativos y transparentes, en todo el proceso de fomento del conglomerado. Esto contribuyó a generación confianza, involucramiento activo y buenas relaciones tanto a lo interno de la comisión, como en sus relaciones con otros actores locales y nacionales.
- Autoridades municipales vinculadas al sector ganadero generan un apoyo a la hora de la sensibilización y promoción de acciones a nivel de los municipios para el fomento del conglomerado.
- El involucramiento activo de la Policía Departamental ha sido determinante en la iniciativa conjunta entre productores, organizaciones y municipalidades para la elaboración de una propuesta y estrategia conjunta para el enfrentamiento y control del delito de abigeato.

- Aprovechamiento de los espacios de concertación local como los comités de desarrollo municipal, departamental y los gobiernos municipales, para impulsar acciones colectivas de beneficio a productores, municipalidades y territorio mismo.
- Los intercambios de experiencia, tanto entre instituciones locales articulando procesos de fomento de conglomerados, como intercambios internacionales con productores y organizaciones gremiales líderes en otros países, aceleran los procesos de aprendizaje y desarrollo de capacidades locales para la articulación.

#### **Limitaciones encontradas**

- Algunos de los cuellos de botella identificados para la competitividad de la carne en Chontales, sobrepasan la capacidad, nivel de decisión e incidencia local. Por ejemplo, el tema de abigeato trasciende a lo nacional (judicial, ministerios públicos, gobernación, asamblea-leyes, otros). Esto implica procesos de más largo plazo que traspasan el tiempo del Proyecto.
- La rotación de personal destinado a la articulación de procesos.
- Problemas estructurales en el seno de las universidades locales para dedicarse a la investigación.

#### **Recomendaciones**

- Fortalecer las capacidades de la comisión de conglomerado actual (representativa, comprometida, gestionando e impulsando acciones, etc.) en temas relacionados a negociación, manejo de conflictos y liderazgo empresarial y local. Así como en temas de visión empresarial desde las unidades productivas (fincas) hasta las organizaciones de productores e industria misma.
- El CEGE-UNAG cuenta con una base de información sobre el conglomerado, entre encuestas estadísticas a nivel de finca, datos exportaciones país de carne y ganado, etc. que puede ser utilizada por la UNAG para impulsar acciones y dar seguimiento no solo del plan del conglomerado carne, sino también de los servicios y proyectos de la misma UNAG como por ejemplo, Asistencia Técnica en finca, insumos para la formulación y ejecución de proyectos. Esto puede ser integrado dentro de un sistema de seguimiento de la institución que involucre la aplicación de instrumentos como la encuesta, grupos focales con las comisiones de trabajo, información estadística secundaria, etc. en función del cumplimiento de los planes de trabajo.
- Las comisiones de trabajo y el CEGE-UNAG en colaboración con la industria local, la policía nacional, deben continuar el seguimiento del plan de conglomerado y las acciones en marcha a la fecha, convenio industria carne

local y organizaciones de la comisión, plan conjunto de enfrentamiento y control del delito de abigeato. Esto podría lograrse si cada actor asume parte de este seguimiento, con recursos y gestión ante sus propias instituciones.

- Establecer un proceso de monitoreo y seguimiento de la planificación y acciones que desarrolle la entidad articuladora y la comisión del conglomerado. Esta actividad se realizó con la institución articuladora, sin embargo, se recomienda trasladar capacidades a las comisiones para generar su propio plan de seguimiento.
- Dar continuidad a la capacitación de las comisiones de conglomerado, de acuerdo a las necesidades ya identificadas, a través de la búsqueda de alianzas y fondos complementarios con actores en el territorio (INIFOM, IDR, Consejo de Desarrollo Departamental).
- Para la atención del conglomerado de la carne en Chontales, se recomienda complementar procesos articulación horizontal para fortalecer la organización entre unidades empresariales similares por eslabones: productores/as carne, procesadores locales de carne la incorporación de (matarifes), entre otros. Así mismo, promover relaciones verticales con las farmacias veterinarias, transportistas. Para esto podrían ser útiles las metodologías desarrolladas por ONUDI en Nicaragua. Como por ejemplo, promover asociatividad y/o acciones conjuntas a lo largo de eslabones como matarifes (mataderos locales), para mejorar la calidad de la carne del comercio local.
- Continuar con la promoción de intercambios de experiencias nacionales e internacionales para acelerar procesos de aprendizaje sobre posibles estrategias colectivas ganaderas, (León-Chinandega) e internacionales (Argentina, INDAP Chile, Brasil). Estos de cara a continuar ampliando la visión estratégica local y de país en torno a la ganadería cárnica, fortalecer las asociaciones, gremios y cooperativas ganaderas y la iniciativa regional de la Federación Centroamericana del Sector de la Carne Bobina (FECESCABO).
- La comisión de conglomerado debe apoyar la labor desarrollada por el CEGE-UNAG en la formulación y gestión de fondos de los proyectos estratégicos derivados del proceso de los cuales, dos han sido formulados a nivel de perfil (Desarrollo técnico de la ganadería bobina y Fortalecimiento Asociativo del conglomerado) y uno esta en proceso de gestión ante el INDAP de Chile (Administración de finca y trazabilidad total del ganado). Esto podría lograrse a través de un plan conjunto donde se establezca responsabilidades para comisión y para institución articuladora.
- El Plan de conglomerado desarrollado a la fecha, podría fortalecer el vínculo con los recursos orientados a través de las instituciones públicas. Se recomienda presentar y gestionar los proyectos estratégicos y el plan mismo ante el Sector Público Agropecuario Rural. Se han realizado esfuerzos

previos, sin embargo, una vez finalizados los perfiles de proyecto, se pueden presentar ante el SPAR para la búsqueda de financiamiento.

- Se podrían incorporar dinámicas para generación de confianza en los procesos participativos desde la construcción del diagnóstico y en todo el proceso impulsado con la comisión del conglomerado que contribuyan a ir afianzando las relaciones y cohesión en las comisiones de trabajo. Un ejemplo, puede ser el taller sobre liderazgo y trabajo en equipo, hacerlo desde el momento inicial de conformación de la comisión.
- Dentro del programa de capacitación a instituciones articuladoras se pueden integrar los conocimientos sobre las otras metodologías de articulación del Proyecto ONUDI, debido a que en muchos casos, se necesitan promover otros tipos de articulación para el impulso del conglomerado (horizontal y/o vertical). Así mismo, se recomienda el uso del marco lógico como instrumento de planificación y seguimiento para las instituciones locales que funjan como articuladoras de conglomerado.

## X. Apéndice

A continuación se muestra la Cadena Productiva de la Carne Bovina en el Departamento de Chontales construida en un esfuerzo colectivo, participativo que contó con la presencia de todos los actores involucrados en cada uno de los eslabones.

### **Apéndice 1: Cadena Productiva de la Carne del Departamento de Chontales.**



**CONGLOMERADO:** Lácteo Chontales  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Osmundo Solís

## I. Modalidad de intervención del Proyecto

1. El conglomerado lácteo de Chontales ha sido atendido por el Proyecto Conglomerados de ONUDI en sus fases previas, promoviendo la articulación productiva, la creación de mecanismos de coordinación (comisiones) e implementando iniciativas colectivas en función de las prioridades identificadas en cada territorio. De estas fases previas, surge la metodología de articulación público-privada –eje central de esta fase de Proyecto 2005-2008.
2. Selección del territorio: este territorio se atendió en la etapa anterior y fue definido como territorio a atender, desde la formulación de esta fase de Proyecto, se consideró darle seguimiento por la importancia de esta actividad en el territorio.
3. La escogencia del aliado local y proceso: para el período 2005-2008, la estrategia de proyecto plantea la identificación de un aliado local al que se capacitará y transferirá la metodología para que este facilite el proceso de acercamiento en el territorio.

Sin embargo, en el caso del conglomerado lácteo, la fortaleza y liderazgo de la Alianza Amerrisque (Unión de Cooperativas de Chontales), desde la fase previa hasta la fecha, llevó al proyecto conglomerados ONUDI a replantearse su estrategia de entrada para el acompañamiento a éste conglomerado durante 2005-2008. No hubo proceso de contratación de institución articuladora local, pues la Alianza Amerrisque fungía como articuladora de su propio proceso. Por tanto el Proyecto decide apoyar a la Alianza en su rol de liderazgo y articuladora de procesos para el sector lácteo de Chontales.

Por tanto, en este conglomerado el Proyecto ha apoyado a la Alianza Amerrisque en su rol de comisión de conglomerado, para que autogestionara y asumiera responsabilidad del proceso de articulación en el territorio. La Alianza Amerrisque ha canalizado fondos y proyectos para sus agremiados y ha incidido en políticas de apoyo al sector ganadero. La estrategia del Proyecto fue fortalecer a la Alianza en su rol de articulación a través de apoyo puntual que se traduce en contactos con fuentes de financiamiento, fortalecimiento de su plan estratégico y apoyo a su labor de incidencia nacional y regional (centroamericana).

## II. Institución Articuladora & Mecanismos de Coordinación del Conglomerado (comisiones)

- o Alianza Amerrisque
- o Alianza Amerrisque, creada en el 2000, contó con el apoyo del Proyecto de Desarrollo Ganadero, (PRODEGA), el Proyecto de Competitividad (PROCOMPE) y el Proyecto Redes y Conglomerados de ONUDI (fase previa).
- o Está compuesta por ocho cooperativas que se dedican a la producción láctea, con todos los eslabones de la cadena productiva presentes en el Departamento de Chontales; son aproximadamente 1,200 miembros asociados debidamente registrados en la Dirección General de Cooperativas del Ministerio del Trabajo.
- o Las Cooperativas que la conforma son: “Mayales” en el municipio de Juigalpa, “La Unión” en Cuapa, “Candelaria” en Comalapa, “CoopA” de Acoyapa, “COPROLECHE” de El Trinfo, “El Manantial” de San Pedro y “Ríos de Leche” de Santo Tomás.

### ■ Instancia de Coordinación del Conglomerado:

Es el Consejo de Administración de la Unión de Cooperativas que está conformado por un miembro de cada una de las cooperativas ubicadas en ocho municipio del departamento; un grupo de personas con experiencias asociativa, con capacidad de incidencia local y nacional.

Pese a ser una Alianza de Cooperativas únicamente, la Alianza se ha insertado en los espacios de participación existentes, asumiendo cargos directivos dentro del Consejo Departamental de Chontales; cuenta con un vicepresidente de la Cámara del Sector Lácteo (CANISLAC) y así mismo, sus líderes presidentes de cooperativa participan en los distintos mecanismos de participación a nivel local, como es el caso de la Comisión de conglomerado de la carne Chontales.

## III. Principales resultados

Los principales resultados de la gestión de la Alianza en el período del Proyecto son:

- Inversión aproximada de 1 millón de dólares en mejoramiento de plantas procesadoras.
- Gestión de 2 proyectos de mejora de calidad de leche y trazabilidad en finca. Aproximadamente 57 mil dólares, beneficiando cerca de 300 productores.
- Incidencia ante el Gabinete de Producción e infraestructura, para construcción de caminos, inversión en plantas.
- Negociación de posibles alternativas de colaboración entre la Cooperativa 2 Pinos de Costa Rica (líder productos lácteos de alta calidad en Centroamérica y mercados regionales), y la Unión de Cooperativas Alianza Amerrisque.

Otras actividades en las que la Alianza ha participado activamente:

- Iniciativa para la creación de una Alianza del Emprendimiento e Innovación promovida por el SNV y conformada por proveedores de servicios como CEGE-UNAG Chontales, universidades (UNAN-CUR Chontales, UNA-Chontales y URACCAN-Nueva Guinea), INATEC; gremios y organizaciones de productores ganaderos y lácteos, Alianza Amerrisque, CANISLAC y UNAG Chontales. ONUDI ha sido invitado a la Alianza como organismo de apoyo. Análisis de las necesidades de formación del sector lácteo para un futuro diseño y seguimiento de la oferta formativa.
- Seguimiento a la formulación de una propuesta de complementación cluster to cluster con la Universidad de Parma (Italia) y los actores claves (Alianza Amerrisque, Alcaldía Municipal Juigalpa y Universidad UNAN-CUR Chontales).

A pesar de que no fue posible consensuar una propuesta formal de complementación cluster to cluster por considerarla sobre dimensionada, en relación a recursos económicos y no ajustada al tiempo de duración del proyecto, la relación del Proyecto con la Universidad de Parma (Italia) permitió concretar la visita de cuatro estudiantes italianos para la realización de investigaciones en temas relacionados con el sector lácteo en Chontales: innovación en las empresas asociativas del sector lácteo en Chontales, las empresas de servicio y sus relaciones de cooperación, y acciones conjuntas generadas desde la experiencia de la Alianza Amerrisque. El aporte del Proyecto a esta iniciativa ha consistido en acompañar a los estudiantes durante las visitas que han programado a Nicaragua, facilitación de la información y contactos con los distintos involucrados en esta iniciativa. La primera investigación concluida en el marco de esta colaboración analizó la experiencia del sello de denominación de origen del queso chontaleño que ha sido presentado por el director de la UNAN Chontales en un foro a Santiago, Chile.

- A través del Proyecto ONUDI, se recopiló la demanda y priorización para el mejoramiento de caminos rurales de los diez municipios de Chontales con el propósito de que el Diputado por el Departamento de Chontales, Ing. Douglas Alemán Benavides, la presentara a cooperación externa, resultando la donación del Gobierno del Japón de 22.7 millones de córdobas para este fin. Hay que resaltar que entre las municipalidades se recaudaron dos millones de córdobas para presentarlos como contrapartida local, iniciativa que aceleró el proceso de negociación aceleró con Japón.

Esta información se incorporó al estudio “Contribución a la Formulación de Propuestas de Políticas Públicas y Privadas para Beneficio del Sector Lácteo”. Estudio presentado por CANISLAC y financiado por PEMCE. Ha sido de utilidad en la incidencia para la canalización de recursos al territorio.

- Apalancamiento de recursos para el conglomerado lácteo:
  - Conclusión de implementación de la segunda fase del proyecto de electrificación rural ( 25 km Acoyapa, 12 km Betulia a Juigalpa), a fin de establecer centros de acopio refrigerados de leche fluida, (Comisión Nacional de Energía).
  - Apoyo del AECI a las cooperativas miembros de la Alianza Amerrisque “La Unión” de Cuapa, “Mayales” de Juigalpa y “Ríos de Leche” de Santo Tomás, consistiendo en los siguiente: Dotación de medios computarizados y un fax; aportación en carácter de donación como fondos revolventes de \$ 15,000.00 (quince mil dólares) a cada una de las tres cooperativas; capacitación a gerentes de las cooperativas y técnicos en sistema software ar-viu, dotación de un GPS y el pago del salario de C\$ 8,000.00 al gerente de cada cooperativa para los próximos seis meses.
  - Como proyecto piloto, el Proyecto de Mejoramiento Genético, financiado por el JICA del Japón, ha dotado a la cooperativa “La Unión” de Cuapa de una motocicleta para la movilización y una báscula para el pesaje de ganado, y leche fluida, con el propósito de monitorear diez fincas de socios cooperados.

#### IV. Monitoreo de indicadores impacto – empresa/ unidades productivas

A utilizar datos comparativos sobre exportaciones del CETREX, se observa un crecimiento relativo del sector lácteo de Chontales con respecto al sector a nivel nacional, en un periodo en que registra un crecimiento absoluto del mismo.

Al igual que se menciona en el informe correspondiente al conglomerado de la carne, es importante destacar que el proyecto considera estas cifras como una referencia de análisis, los cuales son producto de varios factores y no deben de ser considerados como un logro exclusivo del proyecto.

Productos lácteos Nacional Vs Chontales:

	2003	2004	2005	2006	2007
	Valor FOB (U\$)				
Nacional	26780,544.19	30948,207.24	31198,277.19	62500,981.70	96393,989.50
Chontales	10106,802.98	8122,627.54	10148,524.74	12771,703.39	14473,649.81

Fuente: Sistema de M&E del Proyecto, basada en cifras oficiales del Centro de Trámites de Exportación (CETREX)-MIFIC.

## V. Consideraciones sobre Sostenibilidad

Institución articuladora	Sostenibilidad
<p>No existe institución articuladora.</p> <p>El Consejo de Administración de la Alianza Amerrisque funge como comisión de conglomerado.</p>	<p>Este conglomerado ha tenido una estrategia de apoyo distinta. El Proyecto no ha subcontratado aliado local. La Alianza Amerrisque ha dado continuidad al trabajo desarrollado en fases previas. El Proyecto ha brindado apoyo puntual a la Alianza en términos de contactos, fortalecimiento de su plan estratégico, gestión y apoyo a la formulación de iniciativas para sus asociados. Este es un conglomerado en el cual la comisión, Alianza Amerrisque, ha continuado su labor de incidencia y gestión para el sector lácteo de Chontales. Posee miembros y representantes en la Cámara Nacional del Sector Lácteo (CANISLAC) y está inmersa en el trabajo de promoción del conglomerado cárnico Chontales.</p>

## VI. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

Factores de éxito:

- Llevar a cabo acciones paralelas, en aspectos organizativos para el fortalecimiento de las cooperativas y en áreas estratégicas que benefician a gran parte del sector.
- La existencia de los consejos de administración de cada cooperativa cohesionada, genera una solidez en el consejo de administración de la Alianza Amerrisque.
- El prestigio que gozan por mantener la unidad del gremio, ha generado alta incidencia en las entidades estatales.
- Han mantenido una comunicación constantes y vínculos con las instancias de concertación local, departamental y nacional, hasta a nivel ministeriales.
- Existe respaldo y solidaridad entre las cooperativas para enfrentar problemáticas específicas y comunes.

Limitantes:

- La dispersión de la ubicación de cada una de las cooperativas y los niveles desiguales entre ellas.
- El localismo pronunciado del municipalismo genera discrepancias en el desarrollo de estrategias comunes.
- Plan de trabajo débil para cada uno de las funciones y cargos del consejo de administración de la Alianza Amerrisque.

### Recomendaciones

- En relación a las posibles alternativas de colaboración con la cooperativa Dos Pinos, deben de mantener una comunicación fluida para mantener la confianza entre todas ellas.
- En la toma de decisiones debe de prevalecer la visión técnica en la elaboración de propuestas concretas.
- La Alianza Amerrisque tiene prestigio nacional y regional, en su participación en CANISLAC y FECALAC, si un proyecto puede continuar con el apoyo económico para lograr esa incidencia, se logra fortalecer una estrategia nacional y regional.
- Rescatar la relación cluster to cluster con la Universidad de Parma.

## Anexo 7

# INFORME DE CIERRE

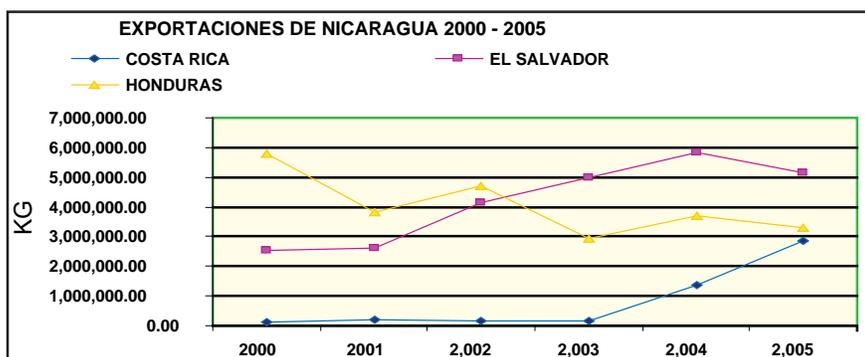
**CONGLOMERADO:** Plátano Rivas  
**Consultor a cargo:** Eduardo Solórzano  
**Fecha del Informe:** Junio de 2008

### I. Importancia del rubro y del territorio

El cultivo de las musáceas a nivel nacional presenta características importantes tanto a nivel social como sectorial ya que genera empleo local e, indirectamente, beneficia a camioneros, comerciantes e industria. Según el III CENAGRO (2001), en Nicaragua, hay unas 90,700 manzanas distribuidas en 51,665 unidades productivas y 83,963 productores individuales (72,620 productores varones equivalentes al 85% y 11,343 productores mujeres, 15%). Del total de manzanas a nivel nacional el 18% se cultiva en el departamento de Rivas, equivalentes a un aproximado de 16,700 manzanas. Estas se distribuyen entre: 100 mz de banano, 10,200 de plátano y unas 6,500 mz de otras musáceas (GUINEO).

En cuanto al plátano, el repunte de la producción se dio principalmente después del huracán Mitch en 1998. En la actualidad el total del área sembrada a nivel nacional es de aproximadamente 25,600 manzanas<sup>1</sup>, las que generan una producción estimada en unos 900 millones de dedos por un valor calculado de U\$ 55 millones de dólares; alrededor del 70% de dicha producción se concentra, según la Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (APLARI), en el Departamento de Rivas.

Otro elemento relevante en la producción de plátano se refiere a su contribución a la balanza comercial ya que el país ha reducido las importaciones dramáticamente al mismo tiempo que las exportaciones han estado creciendo rápidamente en diversos mercados de manera constante en los últimos años.

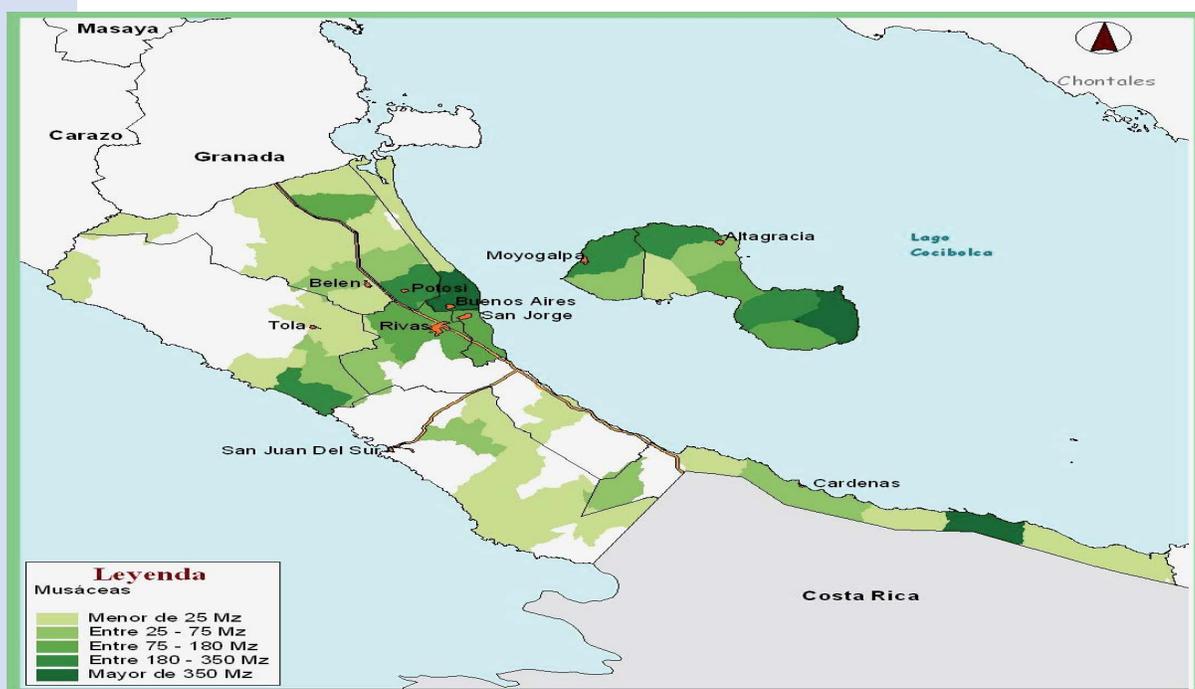


Fuente: García, Constantino (2005) DFID PEMCE.

<sup>1</sup> García, Constantino (2005) DFID PEMCE.

Mapeo del Cultivo del plátano en Rivas -

Fuente: Estrategia para el Desarrollo rural Productivo del MAGFOR



Según estimaciones de La Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (APLARI), la producción de plátano del país ha sido la siguiente:

PRODUCCION DE PLATANO EN NICARAGUA					
Año	Área cosechada (ha)	TM	Rendimiento promedio/ha	Precio U\$/TM	Total U\$/año
2000	-				
2001	-				
2002	6,000	48,000	8	162.50	7,800,000.00
2003	9,000	81,000	9	160.00	12,960,000.00
2004	11,000	110,000	10	187.50	20,625,000.00
2005	13,000	130,000	10	182.00	23,660,000.00
2006	15,000	150,000	10	235.00	35,250,000.00

Fuente: APLARI. 2006.

## **Conglomerado de Plátano de Rivas:**

El departamento de Rivas tiene las siguientes características para el cultivo del plátano, su suelo es franco arenoso – arcilloso talpetate, temperatura de 27 grados centígrados y precipitaciones de 1,000 a 1,600 mm anuales, las cuales son condiciones agro climáticas optimas para la explotación de las musáceas. El auge de la producción y explotación del plátano se inicia a partir del año 1998 después del paso del huracán Mitch, el plátano producido en el departamento de Rivas por su textura, color, tamaño, y sabor tiene una excelente calidad especifica que le permite competir en otros mercados y lo hace atractivo para la exportación, estos datos provienen del diagnostico tecnológico elaborado por los técnicos del MAGFOR, y de bibliografía obtenida del MAGFOR, el INTA y APLARI.

En la mayoría de los municipios los productores utilizan tecnologías tradicionales con poblaciones que oscilan entre 1,200 y 1,800 plantas por manzanas, obteniéndose rendimientos entre las 11,000 y 18,000 unidades por manzanas. En la Isla de Ometepe se produce la variedad cuerno gigante sin sistema de riego y sin aplicaciones sistemática de insumos, este método de siembra es utilizado por los pequeños productores de plátano.

Los medianos y grandes productores de los municipios de Potosí, Buenos Aires, Belén, San Jorge, Tola y Rivas utilizan tecnologías entre medianas y altas realizan un mejor manejo de las plantaciones, utilizando irrigación por gravedad, mini aspersores, densidades de poblaciones de 1,500 a 2,500 plantas por manzanas obteniéndose un rendimiento aproximado de 25 mil a 55 mil unidades por manzanas con las variedades de cuerno enano y cuerno gigante.

## **II. Modalidad de intervención del Proyecto**

### **■ Selección del territorio**

Este es un conglomerado seleccionado en la etapa inicial del Proyecto 2005-2008, después de realizado el proceso de consulta e investigación basado en criterios técnicos pre-establecidos.

Entre las principales razones de la selección del conglomerado plátano de Rivas, surgidas del proceso participativo-investigativo llevado a cabo por el Proyecto Conglomerado se señalan:

- Demanda internacional del producto.
- Importancia en la economía local.
- Condiciones naturales para la producción.
- Fuerte identidad local.
- Prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo. (interés gubernamental).

### **■ Selección del aliado local**

El aliado local (denominado “institución articuladora”) es el responsable de implementar la metodología de articulación público-privada de la ONUDI “sistemas

productivos territoriales basados en conglomerados”, con acompañamiento del consultor territorial del Proyecto.

En Abril 2006, para la selección de la institución articuladora en el territorio se llevó a cabo un proceso competitivo, basado en criterios previamente establecidos y dados a conocer a los potenciales aliados locales. Entre estos vale la pena mencionar los vínculos con el sector productivo, experiencias en proyectos rurales, equipo de trabajo compuesto por profesionales calificados, que tenga permanencia en el tiempo, respaldo moral y liderazgo, flexibilidad en la aplicación de nuevas metodologías, estrechos vínculos con instancias de participación público-privada, experiencias en el trabajo con adultos, e incidencia a nivel local y nacional.

El Proyecto recibió siete propuestas de organizaciones/instituciones locales. Después de un análisis en profundidad de las características y competencias de las 7 organizaciones postulantes, se escogió a la Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (APLARI), por ser la de mas arraigo y conocimiento de la situación de los plataneros en el territorio, contar con personal mas calificado técnicamente, y agrupar a la mayor cantidad de productores asociados tanto a APLARI como a su brazo comercial la Cooperativa de Plátanos de Rivas, COOPLARI.

Durante el segundo semestre de 2006, el Proyecto ONUDI empezó la capacitación 3 de los técnicos de APLARI para desarrollar capacidades locales en articulación productiva mediante la realización de talleres y acompañamiento en las acciones de sensibilización que se realizaron para incentivar el interés de los principales actores locales acerca de las potencialidades de la acción colectiva.

#### ■ **Sobre el Proceso desarrollado**

En los años previos a la intervención del Proyecto, se desarrolló en Rivas un programa de asistencia al desarrollo del sector plátano impulsado por la Universidad Estatal de Michigan State, y orientado principalmente al desarrollo comercial del sector, con especial atención para el mercado de Estados Unidos. Este era además uno de los sectores atendidos por la Comisión Presidencial de Competitividad (contraparte nacional del Proyecto).

Este programa impulsó la creación de una comisión local que se denominó cluster, que agrupaba a 10 representantes de empresas y productores. Para la elaboración de la estrategia de intervención, el programa PEMCE-DFID<sup>2</sup> financió en el 2005 la realización de un diagnóstico del sector productivo e identificó algunos cuellos de botella relevantes:

- La Falta de Organización de los Productores; no ha permitido que accedan a asistencia técnica
- Baja Calidad de la Semilla; no se ha tenido una genética productiva rentable

---

<sup>2</sup> PEMCE-DfID: PEMCE Promoviendo la Equidad Mediante el Crecimiento Económico / DfID: Departamento de Desarrollo Internacional.

- Desconocen las Posibilidades de Agroindustria; falta de gestión, proyectos, falta de financiamiento
- Inestabilidad de Precios en el Mercado; muchos intermediarios en el eslabón del binomio productor – consumidor

Sin embargo, su visión estratégica del conglomerado, se focalizó mas en los aspectos comerciales, impulsando iniciativas colectivas para la exportación a EEUU que no tuvieron resultados sostenibles en el tiempo.

Retomando la experiencia previa de fomento de conglomerado, APLARI con el acompañamiento en el territorio del consultor ONUDI, parte de fortalecer la comisión existente, actualizar el diagnóstico de forma participativa, aplicando la metodología “desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerado” (Sensibilización y organización, Establecimiento del plan del conglomerado, y Ejecución y Sostenibilidad).

### III. Institución articuladora local y Mecanismos de Coordinación del Conglomerado (comisiones)

#### ■ Institución articuladora o aliado local, APLARI.

**APLARI** es la Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (APLARI) que está formada por más de 500 productores de plátano y guineo del departamento de Rivas. El área de producción de estos socios es de alrededor de 4,200 ha. Las variedades sembradas de plátano son cuerno enano y gigante, igualmente de guineo. Estas plantaciones reciben asistencia técnica de un equipo técnico de APLARI especializado en el cultivo del plátano.

También APLARI forma parte como gremio, del Conglomerado del plátano del departamento de Rivas, liderando el proceso de articulación entre los diferentes actores de la cadena y contribuyendo al mejoramiento de la competitividad del sector con diferentes Programas y Proyectos como: implementación de Buenas Prácticas Agrícola (BPA), Inversiones en Sistemas de Riego, implementación de metodologías de Campesino a Campesino (CaC), Enfoques de medios de vida, Capacitaciones y Gestión empresarial, comercialización, asistencia técnica, etc. APLARI cuenta con un brazo empresarial llamado Cooperativa de Productores de Plátano y Guineo de Rivas (**COOPLARI, R. L.**), que es la entidad que se encarga directamente de brindar los servicios empresariales a sus socios.

#### ■ Comisión del Conglomerado

Una de las primeras actividades desarrollada por APLARI con el apoyo del Proyecto Conglomerados ONUDI, consistió en la reactivación y fortalecimiento de las instancias de coordinación territorial. La Comisión tiene una composición amplia y representativa de los diferentes eslabones de la cadena de valor del plátano. Sus miembros son:

No.	Nombre y apellido	Organización	Sector
1	Carlos Martín Talavera	APLARI	Productivo
2	Arnoldo Pérez	EXPROSUR	Productivo comercializadora
3	Cristóbal Leal	EXPOTOSÍ	Productivo comercializadora
4	Doris López	COOFRUTARI	Agroindustria
5	Domingo Cruz	COOPLARI	Productivo comercializadora
6	Juanita Rodríguez	MAGFOR	Gobierno
7	Mario Saavedra	INTA	Gobierno
8	Alfonso Rivas	BANPRO	Financiero
9	Neftalí Obando	FDL	Financiero
10	Martín Jiménez	EIAG	Universidad
11	Mauricio Carcache	MAGFOR CENTRAL	Investigación
12	Gerardo Espinoza	AMUR	Gobierno
13	Smilton García	UTD	Gobiernos locales

### **Subcomisiones creadas:**

- **Investigación y transferencia tecnológica del plátano, (CLITPP)**, que busca definir temas de investigación y asistencia técnica orientadas a mejorar la productividad, calidad, manejo integrado de plagas y buenas prácticas agrícolas. Dicha comisión está liderada por la EIAG (Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas), y está constituida por todos los actores locales que realizan o apoyan acciones en el ámbito de la investigación y el desarrollo técnico, entre otros MAGFOR e INTA.
- **Cooperación internacional en el territorio**, con el objetivo de coordinar los esfuerzos de los organismos internacionales (PFID, DEFID-PEMCE, GTZ, TECHNOSERVE, IDR-BID) que ya estaban actuando en el territorio, así como integrar a la misma a las nuevas organizaciones que intervienen posteriormente a nuestra intervención, como es la Fundación ETEA, y los programas como DECOSUR con fondos de la Unión Europea.
- **Transporte lacustre:** para analizar la problemática de la conexión comercial de la isla de Ometepe con el continente. Los miembros son: Empresa Nacional de Puerto (ENAP), Dirección Nacional de Transporte Lacustre del MTI, Ejército Nacional, Policía y las asociaciones de productores de plátano y de empresarios turismo.
- **Comercialización:** para estudiar potenciales comerciales y acciones conjuntas para la penetración de nuevos mercados. Dicha comisión está conformada por Expoma, Exprosur, Expotosí y Cooplari y algunos miembros independientes de APLARI.

## IV. Resumen Diagnóstico inicial del conglomerado

### 4.1 Cadena productiva del plátano de Rivas

Como se puede observar en el Mapa de la Cadena Productiva, construida participativamente a partir del diagnóstico del 2006 y actualizada en el 2007 (apéndice de este informe), existe una gran cantidad de actores involucrados, públicos y privados (suman más de 20) que la hace compleja en términos de interacciones entre los eslabones. Asimismo, existen diferentes tamaños de unidades de producción, desde productores muy pequeños hasta medianos y grandes productores; iniciativas individuales y pocas organizaciones de empresas y en menor escala cooperativas. Sumado a esto, en Rivas y en torno al Plátano, se observa también que hay muchas agencias de cooperación internacional e instancias gubernamentales promoviendo la competitividad del rubro.

Se caracteriza por productores que tienen actitudes de comercialización muy individuales y con desconfianza, lo que ocasiona que existan varias empresas comercializadoras con diferentes poder de negociación, dándose así la situación de depender de intermediarios acopiadores y comercializadores, nacionales y extranjeros, que influyen en los precios y las condiciones de compra y venta.

Estos intermediarios participan desde la producción primaria agrícola hasta el consumidor final, entrando también en juego las empresas proveedoras de servicios financieros, equipos, insumos y transporte. Adicionalmente existen centros de investigación y de enseñanza como la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas, EIAG, y otras universidades que forman parte de la cadena, pero con muy limitada participación en toda la cadena.

Los mercados principales donde se comercializa el plátano son los mercados públicos mayoristas departamentales nacionales, consumidores finales que compran en las cadenas de supermercados. Siguiéndole en menor proporción están las exportaciones al mercado regional centroamericano como El Salvador y Honduras, y una cantidad no representativa al mercado norteamericano.

### 4.2 Problemática y Cuellos de botella para la competitividad

Los principales cuellos identificados en el proceso del estudio y análisis del diagnóstico actualizado a finales del 2006, por los miembros de la comisión del conglomerado, fueron:

- Insumos agrícolas, equipos y combustibles: Estos tienen un alto costo para los productores debido a que la modalidad de compra es individual. No existe una estrategia de compra a nivel de Conglomerado que permita crear economía de escala y obtener precios más favorables para los productores, principalmente para los pequeños que constituyen más del 80 % del total. No existen distribuidores locales de equipos para el manejo técnico del plátano.

- Servicio Financiero: Las financieras y bancos cobran altos intereses por el crédito que se otorga a productores, de hasta 48 % anual y más en algunos casos. No existe una Banca que fomente el desarrollo productivo a través de crédito barato para los productores.
- Servicio de transporte: El principal cuello de botella es el servicio de transporte lacustre, que no favorece a los productores de la isla de Ometepe. Los costos de entrada y salida de un camión con capacidad de 45000 plátanos en el Ferry, son de alrededor de C\$ 5,000 (cinco mil córdobas), es decir un 10 % del costo total de un embarque de plátanos. Sumando a este costo los impuestos de las alcaldías y costos del flete, es más barato enviar un camión de plátanos a San Salvador desde tierra firme, que llevarlo de Ometepe a San Jorge.

Este servicio presenta serias deficiencias en materia de seguridad, cobros indebidos de estiba, incumplimiento de itinerarios y monopolio. Esta problemática causa de que el plátano de la Isla de Ometepe sea pagado a un precio más bajo que el de tierra firme, aunque el primero sea más grande y de mejor calidad.

- Producción: Uno de los factores que afecta principalmente la calidad del plátano es el riego. Actualmente un poco más del 80 % de productores con riego tiene Sistema por gravedad que es altamente costoso e ineficiente. A esto se añade que la capa freática disminuye su capacidad de abastecer agua en el verano, ocasionando así problemas con la regularidad del riego. Abuso excesivo de las norias. Mal manejo de los Recursos Naturales.

No existe un sistema de irrigación que permita aprovechar el agua del lago Cocibolca, el cual está a una distancia promedio de todas las plantaciones de tierra firme de alrededor de 9 Km.

También hace falta una fertilización óptima con la mayoría de los productores que permita incrementar el rendimiento no solamente en unidades por manzana, sino principalmente en peso (Kg.), ya que es la unidad de medida en que se comercializa el plátano a nivel internacional. Falta de especialización de mano de obra de campo y técnica – productiva.

- Acopio: No existe aun una estrategia de acopio del plátano y guineo bien consensuado entre las empresas comercializadoras del Conglomerado, lo que ha permitido que los comerciantes intermediarios aprovechen la oportunidad para acopiar el producto de algunos productores socios de las mismas empresas y principalmente de productores individuales.
- Procesamiento del plátano y guineo: Aunque existe una Planta Agroindustrial en el territorio, esta no tiene capacidad para industrializar el plátano en diferentes formas como: tostones, maduros congelados y harina, y así suplir los altos volúmenes demandados de hasta 5 contenedores a la semana para el Mercado de Estados Unidos, por lo cual existe necesidad de instalar infraestructura con mayor capacidad de procesamiento.

Se ha desaprovechado la oportunidad de procesar el guineo cuadrado, que según pruebas, produce chips de excelente calidad y muy crujientes. Esto ha causado desilusión con los productores de guineo, quienes se sienten desatendidos por no prestársele importancia debida a su producto.

- Comercialización: No existe una estrategia definida de comercialización que permita enfocar a las diferentes empresas comercializadoras a mercados estables y seguros. Se han perdido excelentes oportunidades de exportar el plátano a países como E.E.U.U. debido a que aún no existe la calidad exportable suficiente para cubrir demandas semanales de por lo menos 2 contenedores.

No existe una posición conjunta del Conglomerado de buscar un Joint Venture para construir una Planta Agroindustrial en Rivas que permita aprovechar al máximo el plátano y el guineo, en tostones, maduros, chips, harina, etc.

En este caso, una buena comercialización del guineo cuadrado daría solución al problema del precio de este producto en el mercado nacional. Los resultados de misiones comerciales a Estados Unidos han revelado que este producto puede comercializarse a precios casi iguales que los del plátano. Sin embargo, es necesario que el guineo sea un punto de agenda principal para la comisión de comercialización del Conglomerado para contribuir a la creación de mejores condiciones para exportar este producto de los municipios de Tola y Belén.

- Servicios complementarios e Instituciones de apoyo: Es necesario articular mejor los esfuerzos de las diferentes agencias de cooperación e instituciones que apoyan el sector en el territorio de Rivas, y de esta manera evitar que se dupliquen esfuerzos y que al final no lleguen los beneficios principalmente a los pequeños productores.

La mayoría de estas organizaciones no toma en cuenta el guineo como un rubro al que hay que apoyar.

## V. Estrategia del Conglomerado

A partir del análisis en profundidad del Diagnostico actualizado por los miembros de la Comisión del Conglomerado en diferentes talleres y sesiones de trabajo, y bajo la metodología del FODA, Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Adversidades, y con los cuellos de botella identificados mas otros instrumentos utilizados se define la Visión del Conglomerado, por consenso y de forma participativa.

### 4.1 Visión del conglomerado definida por los/las productores

Ser un Conglomerado líder en la Agroindustria del plátano a nivel nacional e internacional, con capacidad de concertación entre el sector público y privado, con enfoque de oportunidades compartidas y sostenibilidad ambiental y socio económica.

## 4.2 Lineamientos estratégicos

Mediante la aplicación de la metodología ONUDI (elaboración del Mapa de Actores de la Cadena Productiva, Cuellos de botella, Factores de Innovación, Diamante de Porter, Guía de Mercado y Demanda), los miembros de la Comisión del Conglomerado de Plátano y de las diferentes Subcomisiones, han validado y enriquecido el diagnóstico previo en talleres participativos organizados y coordinados por APLARI, con el apoyo del consultor del Proyecto.

Sucesivamente, utilizando la herramienta FODA, los actores locales han identificado una lista de 20 lineamientos estratégicos y han priorizado 5 grandes objetivos:

- (1) Aprovechar las condiciones ambientales idóneas de Rivas para incrementar la productividad mediante el desarrollo tecnológico que permita acceder mercados regionales e internacionales con calidad competitiva.
- (2) Impulsar el proceso agroindustrial para agregación de valor y acceso a mercados crecientes de productos diversificados
- (3) Fomentar el uso racional de los Recursos Naturales a través del mejoramiento de los Sistemas de Producción
- (4) Especialización de segmento del Conglomerado para la exportación a mercados internacionales que cumplan con las normativas a través de capacitaciones sobre poscosecha, BPA, Inocuidad, seguridad alimentaria.
- (5) Sensibilización Sistemática dirigida a productores innovadores con visión empresarial a través de talleres con especialistas en competitividad, que conlleven a la firma de alianzas con Gobiernos Locales, organismos internacionales, Instituciones gubernamentales, etc.

A partir de los 5 Objetivos Estratégicos priorizados se elaboro el Plan de Acción del Conglomerado en talleres y sesiones de trabajo con la participación de los actores claves del conglomerado, los miembros de la comisión y las subcomisiones del conglomerado, los principales líderes de los productores y de las empresas comercializadoras, dicho Plan de Acción lo anexamos a este informe.

## VI. Principales Efectos y resultados de la articulación

Principales efectos generados en el territorio y resultados e iniciativas conjuntas promovidas

### Visibilidad y credibilidad del conglomerado

La acción coordinada y articulada de los principales actores locales y nacionales ha otorgado visibilidad al sistema productivo y a las instancias colectivas que operan

para su desarrollo, aumentado la credibilidad de los planes y proyectos colectivos entre los empresarios de la localidad, contribuyendo a obtener resultados y beneficios a corto plazo para los miembros del gremio platanero y a gestionar recursos adicionales para estudios y proyectos de largo plazo.

Mediante el aprovechamiento de los espacios de divulgación en el marco de la Comisión Local de Innovación y Transferencia Tecnológica y del Plátano, CLITTP, liderada por la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas (EIAG), el Ministerio de Agricultura y Ganadería y Forestal, MAGFOR, y APLARI, con los miembros de la comisión del conglomerado, contribuyo a lograr visibilidad y credibilidad. Entre estos espacios están la Red de Musáceas de Nicaragua, MUSANIC, y la Feria Nacional del Plátano.

Entre las principales actividades de difusión, cabe destacar la participación de empresarios locales al evento internacional ONUDI-BID “Competitividad de las pequeñas y medianas empresas: Clusters y Desarrollo local”, Washington DC 29 y 30 de Octubre, 2007 en que se realizó una presentación de la experiencia del Cluster de Plátano. Importante también ha sido la publicación bimestral del Boletín de la entidad articuladora APLARI, destacando permanentemente las actividades del conglomerado y sus comisiones de trabajo.

### **Multiplicación, Complementación y Racionalización de los recursos**

El esfuerzo de coordinación de las instancias de fomento y desarrollo que operan en la zona ha permitido multiplicar y racionalizar los recursos disponibles para complementar iniciativas colectivas y optimizar su uso en función de las prioridades acordadas por los actores locales, tal como lo podemos observar en la tabla, de Ejecución de Recursos por Donante, presentada a continuación.

#### **Presupuesto Anual Ejecutado por APLARI en los últimos cuatro años por Donante y/o Institución**

<b>Institución y/o Organismo</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Total US \$</b>
IDR-PRPR-BID	46,850.00	339,078.65	41,178.45	84,200.00	511,307.10
PEMCE - DFID	30,000.00	30,000.00	65,000.00	29,000.00	154,000.00
ONUUDI		18,000.00	23,371.57	9,000.00	41,371.57
DECOSUR - UE			73,938.08	151,981.00	225,919.08
<b>TOTAL US \$</b>	<b>76,850.00</b>	<b>387,078.65</b>	<b>203,488.10</b>	<b>274,181.00</b>	<b>941,597.75</b>

Nota: En el segundo semestre de 2008 se proyecta ejecutar US\$ 225,919.08 de UE para componente productivo, lo cual no esta reflejado en el cuadro.

El presupuesto 2008 del IDR-PRPR-BID está destinado a construcción de plantas peladoras de Plátano en Potosí y Moyogalpa en el primer trimestre del año.

El presupuesto del PEMCE en 2007 estuvo destinado a fortalecimiento organizacional e incidencias en políticas públicas, gestiones de fondos, visibilidad del sector, divulgación, etc. El presupuesto de 2008 esta previsto para estudios de distritos de riego, estudio de planta agroindustrial y apoyo en implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.

Los fondos Decosur-Unión Europea son para fortalecimiento institucional, oficinas de Rivas y Moyogalpa, adquisición de motos para asistencia técnica, capital de trabajo para comercialización, giras de intercambio, nacionales y extranjeras, apoyo para sesiones de trabajo de subcomisiones e incidencia en políticas públicas, gestiones de fondos, visibilidad del sector,

En proceso están los proyectos con FONTAGRO para investigación, y proyecto, con la Fundación ETEA para financiar infraestructura productiva, apoyo en comercialización y mercadeo, asistencia técnica, apoyo a acciones del conglomerado con subcomisiones.

### **Mejores condiciones de Comercialización conjunta para el acceso a mercados más exigentes**

- *Empresa colectiva de comercialización*  
La denominada subcomisión de comercialización ha conformado una alianza estratégica entre 4 empresas colectivas privadas, que comercializan conjuntamente con empresas internacionales productoras de chips, DINANT en Honduras y a empresa abastecedora de supermercados segmento medio-alto en Managua, Supermercados Walmart. Dicha alianza ha empezado a comercializar a finales de noviembre de 2006 y en la actualidad sigue funcionando con éxito. Para operar colectivamente las 4 empresas han otorgado al gerente de una de ellas la representación de la comercializadora que firma acuerdos con los clientes en nombre de las cuatro empresas socias.

Esta articulación implicó una mejora en precio al productor de aproximadamente un 28% y para productores participando en el abastecimiento a la cadena de supermercados, un incremento mayor al 50% por plátano de calidad.

La comercialización de plátano pelado en tierra firme, ha permitido que los precios del plátano en la Isla de Ometepe, hayan incrementado en 2007 y 2008, manteniéndose un precio promedio por carga de C\$ 1,000 (una carga es equivalente a 840 plátanos), ya que años anteriores, en las zonas de Moyogalpa y Altagracia oscilaba entre C\$ 600 – 900 y pocas veces superaba los C\$ 1,000<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Influyó en mejorar los precios, la inversión en mejoras de los caminos de acceso en zona del volcán Maderas en la isla de Ometepe, donde históricamente, el precio del plátano oscilaba entre los C\$ 400 – 600 por carga. Sin embargo, ahora ha oscilado entre los C\$ 900 – C\$ 1,100 por carga, lo cual ha incrementado los ingresos de los pequeños productores de plátano de esta zona productiva de Ometepe en un 45 %.

Los productores de guineo de igual forma fueron beneficiados con la exportación de plátanos, ya que permitió que este producto sustituto del plátano incrementara su precio desde C\$ 0.20 por unidad hasta C\$ 0.40/ unidad, es decir un incremento mas del 50 %.

- *Módulo para la comercialización*  
El pasado diciembre, APLARI ha puesto a disposición de la Alianza, un módulo en el mercado “El Mayoreo” ubicado en Managua, para la comercialización de plátano al por mayor en el mercado nacional. Esta iniciativa es producto del apoyo que APLARI ha canalizado a través del Instituto de Desarrollo Rural (IDR), con fondos BID, sin embargo esta en proceso el ver resultados mas concretos sobre esta recién iniciativa.

### **Mejora en Rendimientos, Calidades, y Manejo de la Producción, por Plan conjunto de investigación, asistencia técnica, para transferencia de tecnología en la localidad.**

- 2 técnicos (INTA y APLARI) han sido capacitados como “Médicos de plantas” para mejorar la vigilancia fitosanitaria en el cultivo del plátano. Estos técnicos a su vez, facilitaron un taller de transferencia de conocimientos a 17 técnicos de las distintas instituciones y proyectos participando en la CLITTP.
- Investigación sobre las enfermedades del plátano y una capacitación a 30 productores.
- Programa de Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas en fincas plataneras de Rivas en ejecución por MAGFOR y APLARI:
  - 4 fincas en proceso de certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Esto incluye un proceso de capacitación, asistencia técnica e implementación en finca en temas relacionados a la inocuidad alimentaria y los procesos de calidad en finca.
  - Recursos compartidos entre instituciones públicas y productores/as plataneros dueños de finca.
- **Fondos para la investigación en musácea**

APLARI y algunos miembros de la Comisión del Conglomerado han participado en la elaboración de una propuesta ampliada de proyecto de Investigación e Innovación tecnológica en plátano para un consorcio de cinco (5) países de Latinoamérica<sup>4</sup> (Nicaragua, Costa Rica, Venezuela, Panamá, y República Dominicana). Producto de la incorporación de APLARI en esta red, se definió que todas las propuestas deben contemplar la articulación de actores para la optimización de este proyecto investigativo.

<sup>4</sup> Propuesta presentada ante FONTAGRO. El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria, es un consorcio para promover la investigación agropecuaria estratégica de interés regional, con la participación de los países de América Latina y el Caribe en la fijación de prioridades y en la financiación de proyectos de investigación. Patrocinadores IICA, BID.

La propuesta fue aprobada por un monto aproximado a los US \$ 1.1 millones de dólares para los 5 países. Actualmente se encuentra en proceso de definición de la estructura de operación de la misma y de los montos a invertir en cada país. En este sentido APLARI, la universidad local EIAG y los distintos actores que conforman la CLITTP, estarían involucrados en la realización de investigaciones para mejora de la calidad y competitividad del cultivo.

### **Mejoras de las condiciones de transporte de la Producción de Isla de Ometepe**

- A través de negociaciones entre la comisión liderada por APLARI y la Empresa Portuaria Nacional, la Subcomisión de transporte lacustre, Isla de Ometepe-Rivas, se han ejecutado la mayor parte de los acuerdos iniciales. La Empresa Portuaria Nacional, ENAP, ha realizado lo siguiente:
- Ejecutada la revisión tarifaria, que ha implicado definir costos de carga comercial y carga de personas.
- Remodelación de las instalaciones del puerto, construyendo un parqueo más amplio para la carga de productos en la Isla y sala de espera mejor equipadas.
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC, miembro de la comisión de transporte lacustre, capacitó a productores y organizaciones miembros sobre las leyes siguientes: Ley del Consumidor, Ley y reglamento del transporte acuático, Ley de promoción de Competencias.
- Revisión de horarios de atención en la portuaria y cumplimiento de itinerarios.

### **Aumento de Conocimientos en Producción, Manejo y Comercialización**

#### **(1) Visita de intercambio del Conglomerado Plátano Rivas a Guatemala, El Salvador y Honduras**

Como parte del plan conjunto definido con la participación de los actores, se realizó una gira de intercambio, con el propósito de conocer y establecer contactos con experiencias de articulación y comercialización conjunta entre asociaciones y productores de plátano, con empresas industriales y centros de distribución en los países mencionados.

En la visita participa una delegación de 6 personas (1 mujer) compuesta por empresarios-productores líderes plataneros, articuladores de conglomerado (APLARI), empresa comercializadora miembros de la subcomisión de comercialización en el conglomerado (EXPROSUR), y una delegación pública, INTA (Instituto de Tecnología Agropecuaria).

Este evento fue financiado con fondos del proyecto complementario denominado "Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en Nicaragua:

desarrollo de capacidades y acciones cluster-to-cluster”, también auspiciado por la Cooperación Austriaca y ejecutado por ONUDI. Este, como su nombre lo indica, complementa fondos para intercambios de aprendizaje entre los conglomerados atendidos y otros internacionales similares.

Principales resultados obtenidos en la gira:

Los participantes valoran la gira como exitosa ya que les ha permitido:

- Intercambiar experiencias con productores de plátano organizados de Guatemala. Esto contribuyó a fortalecer el involucramiento de los productores participantes en la organización gremial.
- Fortalecer contactos comerciales con clientes del mercado Mayoreo de El Salvador y procesadoras de plátano como DINANT y DIANA, de Honduras y El Salvador respectivamente.
- Fortalecer conocimientos de técnicos y productores del Conglomerado del plátano de Rivas sobre los niveles tecnológicos requeridos en una plantación platanera para un mercado de exportación, los que se implementarán en el territorio con el fin de preparar condiciones para abastecer mercados exigentes como Estados Unidos.
- Enriquecer conocimientos de la dinámica del mercado centroamericano, de manera que los miembros de la Subcomisión de Comercialización –Conglomerado, manejen mayores insumos para realizar una buena negociación comercial.
- Ampliar la visión de los productores empresarios del conglomerado Platanero de Rivas, para desarrollar mejor su Plan de negocios para realizar inversión agroindustrial en el departamento de Rivas.
- El costo de la gira fue compartido, aproximadamente el 38 % fue asumido por los actores locales participando en el intercambio.

**(2) Visita de intercambio del Conglomerado Plátano Rivas a Venezuela y República Dominicana**

El intercambio de experiencia se realizó con productores, artesanos, agroindustrias y entidades generadoras de investigación y transferencia tecnológica en el estado de Mérida, zona en la cual se concentran alrededor de 40,000 hectáreas de plátano que producen alrededor de 390 millones de kilos de plátano, siendo la zona de mayor producción agropecuaria de Venezuela.

En República Dominicana se visitó al igual que el INIA, Instituto Nacional de Investigación Agrícola, en Venezuela, el IDIAF, Instituto Dominicano Investigación Agrícola, ambos son la contraparte de APLARI en el Consorcio Nacional que ejecutará el Proyecto FONTAGRO.

## VII. Monitoreo de indicadores impacto – empresa/unidades productivas

El Proyecto considera que el impulso de procesos de articulación de actores públicos y privados para el desarrollo de sistemas productivos en un territorio determinado, agrega un grado de complejidad a la medición de impacto. En el territorio convergen factores propios de la articulación, del territorio mismo, de políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que contribuyen o limitan el impacto que se puede generar en las empresas y/o unidades productivas y en la comunidad. Como Proyecto, se promueve la articulación y la ejecución y financiamiento de las iniciativas colectivas impulsadas está en manos de los actores locales y nacionales. Por tanto, estos indicadores de impactos a los que se hace referencia a continuación, son producto de la articulación de los distintos actores en los territorios.

Adicionalmente, para mostrar indicadores de impacto en la competitividad de un sector productivo, se hace necesario el trabajo a largo plazo dentro de un territorio (de 3-5 años). En el caso de los nuevos territorios, como es el de plátano Rivas, se cuentan con datos comparativos que podrían representar la línea de base a futuro. Esto se debe al corto tiempo de trabajo, en los que las acciones colectivas en proceso tienen entre 1 y 1.5 años de estarse implementando.

Con la entidad Articuladora APLARI, se han definido los siguientes indicadores que pueden servir de línea de Base para medir el impacto a nivel de empresas/unidades productivas de acuerdo al plan de conglomerado desarrollado, también parte de ellos ya se tenían de una encuesta realizada en el 2005, para el Instituto de Desarrollo Rural, IDR, así que conforme el desarrollo del conglomerado, se puede usar para medir el impacto en ese territorio y en la producción de plátanos de Rivas en los próximos años.

La encuesta de APLARI con apoyo de ONUDI se realizó en el 2007, y en total se procesaron 85 encuestas, determinando con la Entidad Aplari tablas de salida que reflejan variables más allá de las definidas por el Proyecto. El estudio completo de las encuestas está disponible en APLARI.

### Encuestas a unidades productivas, fincas plataneras del departamento de Rivas

Indicadores (promedio x unid. productiva)	Unidad de medida	2006	2007	Variación % periodo	Variación % anual
No. encuestas:	No.	186	85		
Ingreso promedio x venta plátanos*	US \$ anual	15,091.8	20,339.0	34.8%	17.4%
Empleo permanente promedio	No.	3.0	3.8		
Empleo temporal promedio	No.	3.0	3.0		
Activo fijo en finca promedio	US \$	ND	18,456.5		

Fuente: Sistema M&E Proyecto Conglomerados-ONUDI. 95% nivel confianza, 10% margen error. Diseño-implementación APLARI-Proyecto Conglomerados ONUDI.

## VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad

De acuerdo al proceso de acompañamiento que como proyecto ONUDI realizo al conglomerado de Plátanos, a su entidad articuladora APLARI, y a sus comisiones del conglomerado, una serie de factores hacen pensar que la sostenibilidad de la iniciativa haya alcanzado niveles significativos:

- En primer lugar, existe una instancia colectiva representativa y legítima del conglomerado que ha logrado consensuar una visión común acerca del futuro del mismo y su posibilidades de desarrollo y priorizar algunas líneas de acción;
- En segundo lugar, hay una entidad articuladora que ha adquirido mucha credibilidad gracias a los resultados tangibles alcanzado en un plazo de operación relativamente corto. El costo de esta entidad es compartido.
- Hay un conjunto de instituciones que están aportando cantidades significativas de recursos que garantizan el desarrollo de un número importante de actividades colectivas
- La comercialización conjunta impulsada por la empresa colectiva ha implementado una modalidad de operación que se sustenta económicamente;
- El compromiso de los actores que cooperan en la Comisión CLITTP garantiza que seguirán impulsando estas iniciativas en el futuro
- Las iniciativas desarrolladas y en proceso demuestran que ya hay una credibilidad creciente para obtener recursos adicionales a ejecutar en el territorio por las comisiones respectivas.

Por los factores mencionados y tomando en cuenta las iniciativas en proceso de gestión de recursos, y sobretodo las iniciativas que ya están los recursos asignados pero están en proceso de iniciar o continuar la ejecución, como Decosur, ETEA, y FONTAGRO, mas las nuevas fases de proyectos por iniciar en futuro próximo, con fondos de Finlandia, Inglaterra, entre otros, indican una perspectiva de sostenibilidad muy adecuada para desarrollar el Plan de Acción del conglomerado.

## IX. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

### Factores de éxito

- Un punto importante para lograr apropiación e involucramiento efectivo en el territorio fue la estructura organizativa adoptada a nivel de la Entidad Articuladora, Aplari, designando roles y responsabilidades a los articuladores y al apoyo administrativo designado de acuerdo a los principales cuellos de botella detectados y conforme el FODA elaborado a partir del diagnóstico actualizado con la intervención del proyecto en el 2006, así como la responsabilidad asignada a las 4 subcomisiones de trabajo organizadas, así como la calidad profesional de los articuladores seleccionados.

- El hecho de brindar fortalecimiento continuo y permanente para desarrollar habilidades en temas de Liderazgo y trabajo en equipo y Articulación Productiva, tanto a nivel de la Entidad Articuladora como de la comisión del conglomerado y sus miembros, a las subcomisiones de trabajo y los líderes territoriales, hasta llegar a las bases productivas, productores miembros del conglomerado.
- Mantener procesos permanentes de Generación de Confianza, a todos los niveles, a través de sesiones de trabajo frecuentes, divulgación oportuna y permanente de las iniciativas desarrolladas, desarrollando habilidades de aprender a escuchar, convivir y negociar por el interés de la mayoría, usando el consenso y la participación activa.
- La Administración transparente de la institución articuladora de los recursos obtenidos, con informes permanentes a donantes, miembros del conglomerado, en asambleas de información y sesiones de trabajo para rendición de cuentas.
- La gestión permanente ante diferentes cooperantes y organizaciones nacionales que financian el desarrollo para complementar fondos, maximizando el uso de los recursos, evitando duplicar los mismos, y concertando encuentros entre los donantes, organismos de la cooperación y los actores claves del conglomerado públicos y privados.
- La institución articuladora señala como un factor determinante, el adecuado acompañamiento y asesoramiento por parte del proyecto ONUDI, con una metodología flexible y adaptable en su aplicación al territorio.

#### **Limitaciones encontradas**

- Entre limitaciones internas identificamos que como producto del entusiasmo creciente en la primera fase del proceso, el equipo de articuladores y el grupo promotor, desencadenó un activismo inmenso y hasta cierto desorden en las actividades priorizadas, lo que ocasiona que los resultados de corto plazo se demoren en obtenerse. Esta situación por ser interna puede ser superada en corto plazo si hay sesiones de trabajo de reflexión.
- Como limitación externa se identifica la poca apropiación del proceso de articulación por parte de algunas autoridades de gobiernos municipales locales del territorio, y a pesar de invitarlos de manera reiterada a las alcaldías y a algunos proveedores de bienes y servicios, no se involucraron en su totalidad y ocasionalmente asistieron parte de ellos.

### Lecciones aprendidas

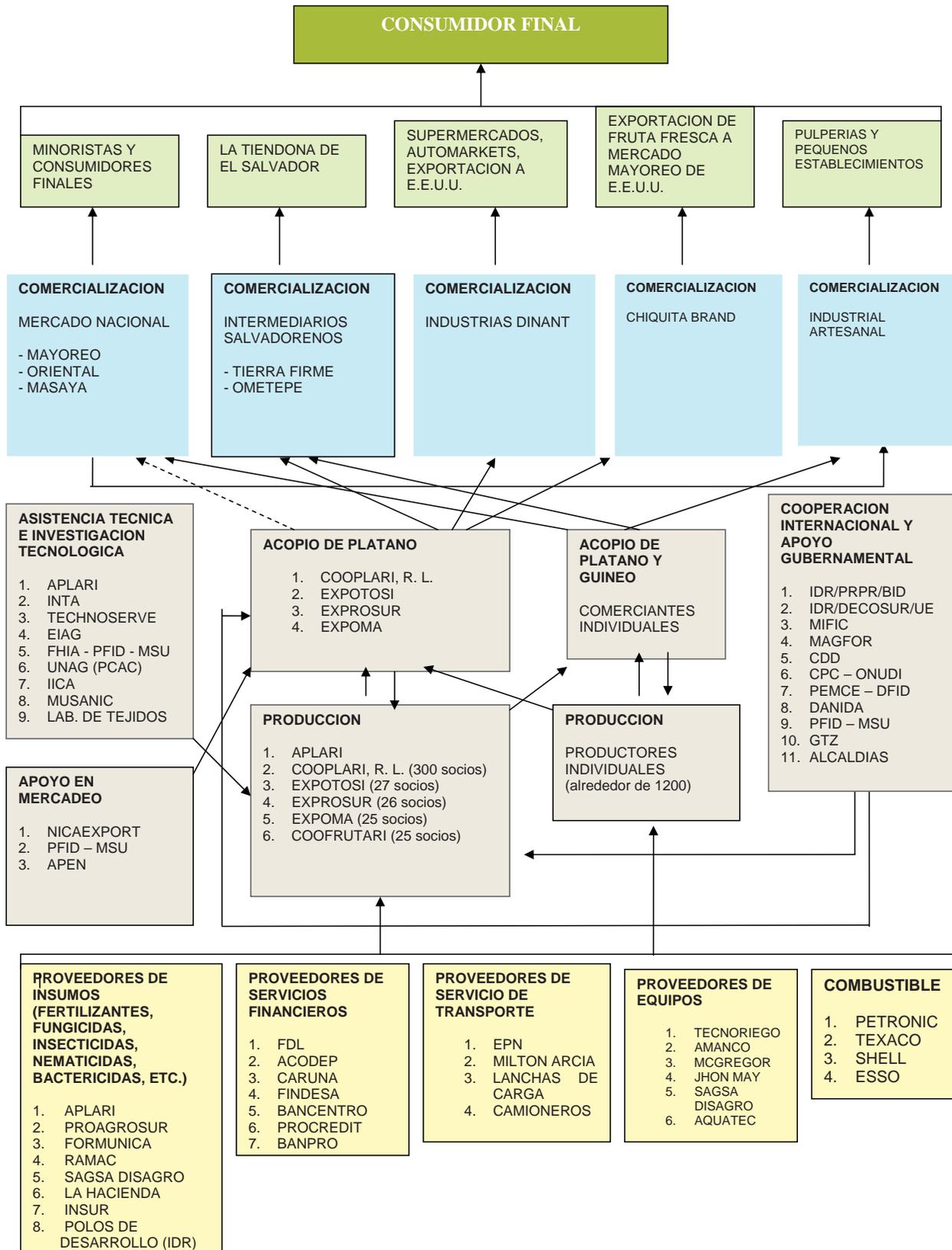
- El proceso de fomento de conglomerado es un proceso de largo plazo que requiere por lo menos de 3 a 5 años para aplicarse la metodología completa y tomando en cuenta las propias particularidades de los territorios. Además es importante garantizar el casi permanente acompañamiento del asesor-consultor al territorio, y se necesita de recursos mínimos para contratación y gastos de actividades dedicadas al fortalecimiento y desarrollo del conglomerado.
- Es efectiva la articulación a partir de un proceso permanente de Generación de Confianza, y divulgación de las actividades del mismo conglomerado y de sus comisiones de trabajo que muestren resultados concretos a corto plazo de beneficio inmediato a los miembros del conglomerado, lo que ayuda a sentar las bases de la paciencia y tolerancia para la obtención de resultados de mayor impacto que se obtendrán a largo plazo.

### Recomendaciones

- Aun cuando se pueden obtener resultados en corto plazo, los verdaderos resultados que impactaran en la competitividad del conglomerado solo se pueden alcanzar a un largo plazo, después de cumplir etapas necesarias de identificación de proyectos o iniciativas, será necesario dotarlos de técnicas especializadas en formulación de proyectos, gestión de recursos y administración de proyectos, enseñándoles que es necesario la contratación de personal especializado, saber administrar recursos y rendir cuentas transparentemente, para así lograr sostenibilidad del mismo conglomerado y su competitividad.
- Es importante que a estos procesos se les apoye su consolidación por un periodo de tiempo prudencial de por lo menos 3 a 5 años, fortaleciendo la capacitación de los miembros de la Comisión en temas que les ayuden a salir adelante de los conflictos naturales de toda organización, temas relacionados a la administración de proyectos, y brindarles herramientas vinculadas a la gestión de recursos que ayuden al desarrollo y fortalecimiento del conglomerado.
- Los criterios de selección de las entidades articuladoras y de los técnicos articuladores es conveniente mantenerlos estrictos en su aplicación, para garantizar la calidad técnica y la correcta aplicación de la metodología a implementar, tratando al máximo de usar criterios técnicos a pesar de la influencia que quiera ejercer otras partes interesadas, como los gobiernos de turno, o nuevas autoridades locales que resulten de los procesos eleccionarios que se dan en periodos de 3 a 5 años, o mas.

## X. Apéndice

### MAPA DE ACTORES DE LA CADENA DEL PLATANO DE RIVAS. ENERO. 2007.



## Anexo 8

# INFORME DE CIERRE

**CONGLOMERADO:** Lácteo Matagalpa  
**Consultor a cargo:** Osmundo Solís  
**Fecha del Informe:** Junio 2008

### I. Importancia del rubro y del territorio

#### ■ Importancia del rubro a nivel nacional

De acuerdo a los registros estadísticos proporcionados por el MAG-FOR la producción nacional de leche ha ido incrementando en los últimos cinco años al pasar de 142,800 miles de galones en el 2001 a 156,800 miles de galones en el 2005. De igual forma podemos decir que ha habido un incremento en el acopio de leche al pasar de 14.601,8 miles de galones en el 2001 a 24.427,1 miles de galones en el 2005.

De acuerdo a los datos estadísticos del CETREX del período del 2000 al 2006, las exportaciones de lácteos han experimentado una tendencia creciente, pasando de 20,561 TM en el año 2000 a 29,789 TM en el año 2006, mostrando un incremento de un 44%, en este período y un 6% de incremento anual.

Los ingresos obtenidos en este mismo período pasaron de US\$ 24,997,414, precio FOB a US\$ 62,500,981 FOB, lo cual representa aproximadamente el triple de los ingresos, lo que tiene que ver más con los precios que con los volúmenes exportados.

#### ■ Importancia del rubro en el departamento.

El departamento de Matagalpa se encuentra ubicado en la región central del país, comprende una superficie aproximada de 6,803.86 km<sup>2</sup>, el 5.65% de la superficie total nacional.

La actividad económica del conglomerado descansa su economía principalmente en el sector primario, el cual se subdivide en el sub-sector pecuario y el sub-sector agrícola, siendo la principal actividad económica la ganadería ya que aporta cerca del 60 % de los ingresos municipales, dedicando además el 74 % (453,934.6 mzs) del territorio para el establecimiento de pastos, dedicados a la producción de leche y de ganado de doble propósito, destinados principalmente para la comercialización y en menor grado al consumo local.

La cuenca lechera de la Vía Láctea Nicaragüense conformada por los municipios de Muy Muy, Matiguas y Río Blanco en el Departamento de Matagalpa y Paiwas

en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS), cuenta con una superficie de 611,538.23 mzs, de las cuales el 74% se dedica al establecimiento de pasturas, el 4.5% a bosques, 8% a cultivos anuales y permanentes, en los que se practica una agricultura tradicional, el 11.5% a tierras en descanso (tacotales, sin cultivar) y 2% a otros usos.

El número de explotaciones pecuarias existentes en la Vía Láctea Nicaragüense es de aproximadamente 5,779 fincas ganaderas correspondientes al 6 % del total nacional de las fincas ganaderas.

Esta Cuenca Lechera ocupa el cuarto lugar en número de cabezas de ganado bovino con relación a la población de cada departamento del país, con una población ganadera de 311,853 cabezas de ganado, correspondiente al 12 % del hato nacional, solamente detrás de la RAAS (693,759) y Chontales (324,318) y por encima del departamento de Matagalpa (259,336).

La Vía láctea Nicaragüense aporta aproximadamente 610,742 litros de leche fluida por día, de esta cantidad el 27% es acopiada en centros fríos, 10 % plantas semi industriales y 63% es procesada artesanalmente y del cual proviene muchos de los quesos para el contrabando.

Los ingresos de las alcaldías municipales, pertenecientes al Conglomerado, dependen en gran medida de la ganadería, más del 60% de los impuestos provienen de este sector, además de generar aproximadamente 40,000 empleos (directos e indirectos, temporales y fijos), que no lo genera otro rubro en el territorio.

## II. Modalidad de intervención del Proyecto

### ■ Selección del territorio

Este es un conglomerado seleccionado en la etapa inicial del Proyecto 2005-2008, a solicitud de la Contraparte Nacional, Comisión Presidencial de Competitividad y partiendo de la experiencia de los actores locales en el fomento del conglomerado lácteo.

Un punto de partida para la selección del territorio fue el hecho de encontrar iniciativas organizativas en proceso, bajo la modalidad de conglomerado, gestiones en marcha con instancias del nivel central, y un grupo de productores privados promotores de llevar a cabo procesos colectivos.

El proyecto de FondeAgro adscrito al MAG-FOR con la asistencia técnica de Technoserve llevaba a cabo un proceso de organización de promotores en los municipios con presencia en todo el territorio, relación con las otras entidades gubernamentales para el sector rural, dotación de insumos para la producción y contactos con todos los eslabones de la cadena productiva láctea.

Entre las principales razones de la selección del conglomerado carne en Chontales, surgidas del proceso participativo-investigativo llevado a cabo por el Proyecto Conglomerado se señalan:

- Prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo (interés gubernamental).
- Tendencia de la demanda internacional.
- Importancia en la economía local.
- Identidad local.
- Liderazgo empresarial.

#### ■ Selección del aliado local

El aliado local (denominado “institución articuladora”) es el responsable de implementar la metodología de articulación público-privada de la ONUDI “sistemas productivos territoriales basados en conglomerados”, con acompañamiento del consultor territorial del Proyecto.

Para la selección de la institución articuladora en el territorio se llevó a cabo un proceso competitivo, basado en criterios previamente establecidos y dados a conocer a los potenciales aliados locales. Entre estos vale la pena mencionar los vínculos con el sector productivo, experiencias en proyectos rurales, equipo de trabajo compuesto por profesionales calificados, que tenga permanencia en el tiempo, respaldo moral y liderazgo, flexibilidad en la aplicación de nuevas metodologías, estrechos vínculos con instancias de participación público-privada, experiencias en el trabajo con adultos, e incidencia a nivel local y nacional.

El Proyecto recibió dos propuestas de organizaciones/instituciones no locales, siendo seleccionada Technoserve, que estaba llevando a cabo el componente de asistencia técnica en fincas ganaderas del proyecto de FondeAgro-MAG-FOR (fondos suecos). Technoserve cuenta con un equipo de técnicos presentes en todo el territorio y con basta experiencia en el campo. Las personas técnicas a fungir como articuladores de conglomerados eran de la localidad.

#### ■ Proceso desarrollado

Este conglomerado desde un año anterior a nuestra intervención, venía siendo atendido por la Comisión Presidencial de Competitividad del MIFIC, contraparte nacional del Proyecto Conglomerados ONUDI.

El Proyecto Conglomerados retoma el trabajo previo de la Comisión Presidencial de Competitividad-MIFIC, fortalece la comisión de conglomerado conformada con mayor participación de actores de los distintos eslabones de la cadena productiva, privada, pública y educativa de los municipios de Muy Muy, Matiguás, Río Blanco y Paiwas. En este sentido tratando de incorporar los centros de acopio, la pequeña industria, prestadores de servicios, centros técnicos de enseñanza y la asistencia eventual de otros proveedores de servicios ausentes en la zona.

El rol fundamental de esta Comisión antes de nuestra llegada fue de rescatar las demandas de infraestructura productiva de caminos y electrificación rural,

capacitación sobre los procesos de llevados a cabo a nivel nacional en relación a los tratados de libre comercio con los Estados Unidos.

### III. Institución articuladora local y Mecanismos de Coordinación del Conglomerado (comisiones)

#### ■ Institución articuladora, TECHNOSERVE.

Technoserve es un organismo internacional que ha tenido incidencia en el territorio desarrollando un componente de asistencia técnica para el proyecto con FondeAgro en la zona. Ha tenido presencia en la zona trabajando en asistencia técnica a fincas y en la organización de la cooperativa láctea NICACENTRO. Así mismo, Technoserve maneja a nivel nacional proyectos de desarrollo rural y emprendimientos con fondos de cooperación americana y europea. Ha tenido experiencia de más de 10 años en Nicaragua, en diversos sectores económicos y en el sector lácteo, principalmente.

Existen dos personas profesionales conocedoras de la zona, preparados por el proyecto ONUDI y motivados en su trabajo. Este programa cuenta con unos doce técnicos y promotores que complementan el trabajo de articulación en el campo.

#### ■ Comisión de conglomerado

A partir del mapeo de los actores presentes en el conglomerado, se procedió a la consolidación de una instancia de coordinación llamada Comisión Territorial del Conglomerado, representativa de los cuatro municipios. Esta conformado por las Alcaldías de Matiguas, Muy Muy, Río Blanco y Paiwas; industria láctea PROLACSA, MAGFOR, COPAGROS, Fonde-Agro. Actualmente el presidente de la cooperativa NICACENTRO es el coordinador de la Comisión Territorial.

A partir de las condiciones y necesidades en los territorios, se han conformado tres sub-comisiones de trabajo:

Subcomisiones de trabajo	Institución
	NICACENTRO, Presidente de la Comisión Territorial
Sub Comisión Comercialización	CALBRI, presidente
	Quesería Benítez
	Acopio Santa Teresa
	COPAGROS
	Gerente NICACENTRO
	NITLAPAN
	Acopio El Toro
Sub Comisión de Producción	PROLACSA, presidente.
	Asoc. San Francisco de Asís
	CATIE
	Productor Paiwas
	Productor Muy Muy
	MAGFOR
	Alcaldía Muy Muy
CETA Muy Muy.	

Subcomisiones de trabajo	Institución
Sub Comisión Infraestructura	NICACENTRO, Presidente de la Comisión Territorial
	IDR, presidente
	Alcaldía Municipal Matiguás
	Productor Muy Muy
	CASANJO
	Alcaldía de Río Blanco
	Alcaldía de Paiwas
	Productor Matiguás
	Acopio 24 de Junio
	Cosemup – Paiwas
	HERCAM – Río Blanco

## IV. Resumen Diagnóstico inicial del conglomerado

### Cadena productiva

Durante el desarrollo del trabajo de la Comisión del Conglomerado, se han identificado, cuatro eslabones en la cadena productiva, los cuales, están presentes en el territorio como son (i) Materia Prima, (ii) Acopio, (iii) Procesamiento y (iv) Comercialización.

En el eslabón **Materia Prima**: se está produciendo diariamente aproximadamente 610,000 litros de leche fluida (equivalente al 28 -30 % de la producción diaria nacional, también encontramos que 18 agro veterinarias y 7 empresas distribuidoras de equipos, maquinarias y herramientas, están presentes en este eslabón. En cambio en el de **Acopio**, tenemos 20 establecimientos de acopio en frío (acopian el 10%), (4 cooperativas), también acopian las plantas procesadoras nacionales y locales, 5 plantas industrializadoras nacionales que llegan al territorio a acopiar leche (Prolacsa, Parmalat, La Exquisita, Nilac y Eskimo), las que poseen sus centros de acopio propios, además de comprar a otros acopios. **Procesamiento local**, 4 queseras semi industriales presentes (Calbri, Matiguás, Benítez y Copagros), y queseras artesanales y cuajaderas (250 establecimientos aproximadamente). PROLACSA está localizada en el departamento de Matagalpa, sin embargo, no en la Vía Láctea.

El eslabón de la **comercialización** está en manos principalmente de las plantas industrializadoras (acopian el 27 % solamente) y las queseras semi industriales (producen diario 16,000 lbs de queso), las cuales distribuyen los productos elaborados, tanto a nivel nacional, como al exterior. En menor porcentaje participan intermediarios en la comercialización externa, (actualmente son comerciantes salvadoreños quienes compran la mayor parte del queso artesanal que se produce semanalmente), en donde se comercializan aproximadamente 500,000 lbs de queso (incluyendo el queso que se produce en otros municipios fuera del Conglomerado). Cabe señalar que existe además la participación directa de transportistas (30 – 50 personas) que trasladan la materia prima, los cuales ha veces se transforman en intermediarios entre la producción y el acopio, razón que afecta principalmente a los productores, por que reducen los precios de compra.

Existen otras instituciones de apoyo, como: gasolineras, (5), laboratorio de calidad de la leche (1), asistencia técnica (Fonde-Agro/Technoserve, Mag-For, IDR,

FUDEMAT, Financieras (2 bancos y 9 micro financieras), Unión FENOSA, talleres metalúrgicos (5), ferreterías (18), talleres artesanales y proyectos presentes en el territorio.

## **Problemática y Cuellos de botella para la competitividad**

La definición de la cadena productiva del Conglomerado ha permitido identificar de manera más precisa, los principales Cuellos de Botella, que impiden el desarrollo del sector, como son:

### **Eslabón de Producción Primaria:**

- Infraestructura débil: Vial (vías de acceso) y Productiva (instalaciones, como corrales, salas de ordeño).
- Electrificación rural deficiente.
- Baja calidad de la leche (no existe ordeño limpio).
- Altos costos de insumos (Maquinaria, equipos, productos veterinarios y otros).
- Poco acceso al crédito y altas tasas de interés.
- Bajo precio de compra de intermediarios.
- Baja productividad en la ganadería.
- Poco encastamiento lechero del hato.

### **Eslabón en Acopios en Frío:**

- Baja higiene y calidad de la leche (presencia de otros cuerpos extraños).
- Ausencia de laboratorios para el control de la calidad de la leche.
- Cortes prolongados de energía eléctrica.
- Falta de empresas especializadas en el mantenimiento de los equipos de enfriamiento.

### **Eslabón de Procesamiento:**

- Baja calidad de la materia prima.
- Problemas en el suministro eléctrico.
- Altos costos de insumos (reactivos, cultivos, etc.).
- Contaminación del Medio Ambiente.
- Alta rotación de personal (problemas culturales, educativos y de actitud).

### **Eslabón de Comercialización:**

- Falta de cumplimiento de tratados bilaterales, con El Salvador (cuarentena ilegal, cuota ilegal, representante impuesto).
- Competencia desleal (admiten, permiten y fomentan el contrabando).

### **Eslabón de Instituciones de Apoyo y de Servicios:**

- Poca cultura de organización asociativa de productores.
- Resistencia de los productores a cambios tecnológicos.
- Poca visión empresarial.

## V. Estrategia del Conglomerado

Visión del conglomerado definida participativamente por los actores

El Conglomerado de la Vía Láctea Nicaragüense ha consolidado su nivel de organización y articulación, mejorado sus índices productivos y reproductivos, en armonía con el medio ambiente. Elevada la productividad y calidad de los productos lácteos y sus derivados, con mayores opciones de comercialización a nivel nacional e internacional.

### Lineamientos estratégicos – Líneas de acción

#### Eslabón Producción:

- Apoyar el mejoramiento de las prácticas de manejo y reproducción del hato ganadero que permitan incrementar sus capacidades productivas y reproductivas.
- Apoyar y gestionar proyectos de infraestructura y de apoyo a la competitividad del territorio, así como el proceso de electrificación rural, con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en conjunto con los gobiernos locales y actores relevantes.

#### Eslabón de Procesamiento.

- Impulsar el establecimiento de redes de acopio en frío que permitan mantener la calidad de la leche y la captación de mayores volúmenes de materia prima, para su industrialización.
- Promover de manera integral y sostenida, la industrialización y diversificación de la producción láctea del territorio, a través de la introducción de nuevas tecnologías y a las demandas del mercado.

#### Eslabón Comercialización:

- Impulsar un proceso de comercialización de manera conjunta de la leche y sus derivados, tanto a nivel nacional como internacional, que permita obtener mejores precios de nuestros productos.

## VI. Principales resultados, productos y efectos y de la articulación

Tanto la institución articuladora y la comisión territorial del conglomerado misma están enfocándose en la búsqueda de la consolidación del proceso a la fecha, a través del fortalecimiento de la comisión del conglomerado y sus subcomisiones de trabajo de acuerdo a las prioridades establecidas por los actores, y continuar con la gestión de fondos complementarios para la implementación del Plan estratégico del conglomerado de la Vía Láctea Matagalpa.

Entre los efectos generados y las principales actividades implementadas, se señalan:

■ **Incidencia en gestión pública –**

- Formulación de propuesta participativa para electrificación rural y caminos.

En el marco de la comisión del conglomerado, con la participación de los principales actores en los cuatro municipios de la Vía Láctea Matagalpa (municipalidades, productores, empresas, instituciones públicas), se formuló la propuesta en mención, retomando las necesidades relacionadas a la producción y comercialización de leche y sus derivados.

- Gestión colectiva ante autoridades públicas, generando beneficios a las empresas.

La comisión del conglomerado organizada, hizo un levantamiento de los perjuicios causados por el corte energético en los centros de acopio y plantas de procesamiento. De acuerdo a este, elaboró una propuesta de cambio de horario del corte y la presentó a diputados departamentales y ante el INE (Instituto Nicaragüense de Energía), reduciendo el período de corte y logrando que éste se realice en el horario que menos perjudicara la producción.

■ **Acercamiento de proveedores de insumos agropecuarios, tecnologías de proceso, tecnologías solares y servicios financieros.**

La institución articuladora ha impulsado iniciativas de acercamiento de proveedores a través de ferias ganaderas y programación de visitas al territorio de empresas proveedoras de equipos.

- Realización de un diagnóstico técnico en 13 centros de acopio y 3 plantas queseras. Actualmente se está en proceso de negociar con cada empresa involucrada para la posible compra de equipos, de acuerdo a las necesidades identificadas.
- Oferta de un proveedor para capacitar a un técnico de planta para del municipio de Matiguás, en el mantenimiento y reparación de los equipos que se instalen.

■ **Otros sistemas productivos territoriales ganaderos están implementando la metodología ONUDI de articulación público-privada, facilitada por la institución articuladora, Technoserve.**

Las capacidades que el Proyecto ha transferido a la institución articuladora, le permitieron ganar la licitación para promover el conglomerado de ganadería en los departamentos de León y Chinandega (fondos de la Cuenta Reto del Milenio). Su plan de trabajo contempla la aplicación de la metodología “fomento de sistemas productivos locales basados en conglomerados” de la ONUDI.

## VII. Monitoreo de indicadores impacto – empresa/ unidades productivas

El Proyecto considera que el impulso de procesos de articulación de actores públicos y privados para el desarrollo de sistemas productivos en un territorio determinado, agrega un grado de complejidad a la medición de impacto. En el territorio convergen factores propios de la articulación, del territorio mismo, de políticas de promoción y clima de negocios, entre otros, que contribuyen o limitan el impacto que se puede generar en las empresas y/o unidades productivas y en la comunidad. Como Proyecto, se promueve la articulación y la ejecución y financiamiento de las iniciativas colectivas impulsadas está en manos de los actores locales y nacionales. Por tanto, estos indicadores de impactos a los que se hace referencia a continuación, son producto de la articulación de los distintos actores en los territorios.

Adicionalmente, para mostrar indicadores de impacto en la competitividad de un sector productivo, se hace necesario el trabajo a largo plazo dentro de un territorio (de 3-5 años). En el caso de los nuevos territorios, como es el de plátano Rivas, se cuentan con datos comparativos que podrían representar la línea de base a futuro. Esto se debe al corto tiempo de trabajo, en los que las acciones colectivas en proceso tienen entre 1 y 1.5 años de estarse implementando.

En el caso de lácteos Matagalpa, se aprovechó el levantamiento de información a nivel de finca ganadera llevada a cabo por el programa FONDEAGRO anualmente. Al utilizar datos comparativos sobre exportaciones del CETREX, se observa un crecimiento relativo del sector lácteo de Matagalpa con respecto al sector a nivel nacional, en un período en que se registra un crecimiento absoluto del mismo.

### Exportaciones de productos lácteos:

Exportaciones de productos lácteos producidos  
Por empresas registradas del departamento de Matagalpa

	2003	2004	2005	2006	2007
	Valor FOB (U\$)				
Nacional	26,780,544.19	30,948,207.24	31,198,277.19	62,500,981.70	96,393,989.50
Matagalpa	3,985,963.10	6,983,754.15	7,208,101.26	8,558,168.95	47,120,791.62 *

Fuente: Sistema de M&E del Proyecto Conglomerados-ONUDI basada en estadísticas oficiales del Centro de Trámites de Exportación, CETREX.

Nota: 2007 En Matagalpa, PROLACSA 2007 represento: 41,850,549.42

**Encuesta en fincas ganaderas:**

Indicadores (promedio x unid. productiva)	Unidad de medida	2005	2006	Variación % período	Variación % anual
No. encuestas:	No.	1,369	1,199		
Ingreso promedio x venta leche	US\$, mensual	3,577.8	3,801.2	6.2%	6.2%
Empleo permanente promedio	No.	3	3		
Empleo temporal promedio	No.	1	1		
Activo fijo en finca promedio	US \$	No se registró.			

Fuente:2005-2006: Datos Proyecto FONDEAGRO-MAGFOR, Vía Láctea Matagalpa.  
 El ingreso promedio corresponde únicamente al ingreso en finca por la actividad de venta de leche. No incluye la actividad de venta de bovinos (carne) y otras actividades en finca que generan ingresos.

**VIII. Consideraciones sobre la sostenibilidad**

Institución articuladora	Sostenibilidad
Technoserve	Las capacidades adquiridas por TECHNOSERVE le ha permitido gestionar fondos para la continuidad del proceso en Matagalpa y para aplicar procesos similares de articulación público-privada en otros territorios del país. Por ejemplo, Ganadería en León Chinandega (fondos Cuenta Reto del Milenio, AID). Así mismo, ha garantizado fondos propios para continuar el proceso de fomento del conglomerado por un período de 4 meses y paralelo a esto, gestiona ante PEMCE y FONDEAGRO, una propuesta de continuidad.
Comisiones de conglomerado	Una de las características de estas sub-comisiones son los niveles académicos bajos, lo que los hace depender de actores externos. Sin embargo, el proyecto Fonde-Agro adscrita al Mag-For y la cooperativa NICACENTRO están dándole seguimiento a las sub-comisiones municipales.

**IX. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas**

**Factores de éxitos:**

- Existencia de primicias asociativas en el territorio a través de cooperativas.
- Eslabones presentes en el territorio fundamentales como productores primarios, centros de acopios con cooperativas y plantas procesadoras vinculadas a los procesos.
- Proyecto de FondeAgro adscrita a Mag-For organizando una cooperativa en el territorio.
- Se comparten problemas comunes en los municipios y se buscan alternativas de solución conjunta.
- La entidad articuladora Technoserve retoma la implementación de nuevas metodologías.
- La asignación de personal a tiempo completo para el fomento de conglomerados.

### **Limitaciones**

- Bajo nivel académico en la zona. Pocos profesionales y de pocas disciplinas, existen solamente ingenieros y técnicos agrónomos en el territorio, no hay presencia de otras disciplinas.
- Las entidades estatales están concentradas en la cabecera departamental, existe poca o nula presencia en los municipios.
- Los profesionales como agrónomos son foráneos, no son del territorio.
- Prioridad de los proyectos presentes en la asistencia técnica y no en establecer nuevas relaciones entre los actores de la zona.

### **Recomendaciones**

- Darle continuidad a la implementación del plan estratégico, estableciendo el plan de acción del conglomerado, con el involucramiento de las instituciones públicas ubicadas en Matagalpa. Para esto debe de hacer un proceso de incidencia en la cabecera departamental para sensibilizar a las autoridades estatales sobre la importancia de este rubro en el departamento y el peso que tiene a nivel de nación.
- La metodología de articulación horizontal de la ONUDI (redes empresariales horizontales), fortalecería el liderazgo y consolidaría a los grupos asociativos formados en el marco del Proyecto FONDEAGRO.
- Establecer comunicación y un proceso de sensibilización con los organismos que financian el proyecto FondeAgro adscrita al Mag-For y la cooperativa NICACENTRO para que se conviertan en lo sucesivo en entidades articuladoras del proceso, que se conviertan en un proyecto integral.
- Continuar con el apoyo metodológico a Technoserve en el desarrollo del fomento del conglomerado de la ganadería del occidente en los departamentos de Chinandega y León, facilitando las capacitaciones a los y las articuladoras, además de un acompañamiento sostenido.

## Anexo 9

# INFORME DE CIERRE

**CONGLOMERADOS:** Cacao Costa Caribe<sup>1</sup>  
**Fecha del Informe:** Junio 2008  
**Consultor a cargo:** Ernesto Bendaña

### I. Importancia del cacao y del territorio

#### ■ El cacao en Nicaragua

El cacao, traído a Nicaragua por los niquiranos<sup>2</sup>, fue en un principio patrón monetario monopolizado por los caciques y por los nobles, al extremo de que como alimento en forma de chocolate o como uno de los ingredientes de la bebida nacional “el tiste”, era prohibitivo al pueblo por su alto costo y por las dificultades para su obtención.

Desaparecido el monopolio precolombino del cacao por efectos de la conquista española, el uso de este producto se generalizó a todas las clases sociales, especialmente en las españolas que lo estimaban mucho. Continuó de moneda entre conquistadores y conquistados, aún en las calidades más ínfimas o inútiles para el consumo, por la demanda especial que como alimento tenían las calidades superiores.

Históricamente, en tiempos precolombinos, los indígenas produjeron cacao alrededor de los dos grandes lagos y vendieron el cacao a los pueblos Mayas. Hasta inicio del siglo XX, se produjo cacao cerca de Nandaime en la región del pacífico de Nicaragua y bajo condiciones de trópico seco. Actualmente existe producción dispersa en la RAAN (Región Autónoma del Atlántico Norte), en localidades como el Río Coco, Bonanza, Waslala, Siuna, Prinzapolka; en la RAAS (Región Autónoma del Atlántico Sur), el cacao se concentra en La Cruz del Río Grande, El Rama, Nueva Guinea. Adicionalmente existe de forma dispersa en otros departamentos del país como Río San Juan, Rivas y en Jinotega y Matagalpa.

Se estima que unas 6,000 familias lo producen en sistemas agroforestales, en zonas de amortiguamiento y frontera agrícola. En el año 2003 fue seleccionado por autoridades del gobierno en tercer lugar de una lista de 15 productos líderes por su potencial de exportación. El área de siembra es próxima a las 6,000 hectáreas para una producción anual de 3,000 toneladas las cuales se comercializan en el mercado nacional, regional y hacia los mercados más exigentes de Europa y Estados Unidos.

---

1 El Proyecto Conglomerados ONUDI en la Costa Caribe ha tenido como aliado estratégico al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través de su programa “Desarrollo de Capacidades para la Promoción del Desarrollo Humano en la Costa Caribe de Nicaragua” (conocido como PNUD Costa Caribe). Esta alianza surge en fases anteriores del Proyecto y durante esta fase se consolida.

2 según el cronista Oviedo y Valdés.

Durante el año 2007, Nicaragua exportó un poco más de 1,000 toneladas métricas de cacao según registros del CETREX. Por un monto cercano al 1, 000,000 de dólares. El destino de las exportaciones han sido el mercado centro americano, los Estados Unidos y Europa. Este último ha expresado una demanda formal de comprar 1,400 toneladas de cacao con certificación orgánica, entre mil para la empresa Ritter de Alemania y cuatrocientas para Zotter, empresa chocolatera de Austria. Mediante el esfuerzo de cooperación austriaca en Nicaragua, a través de distintos programas y proyectos, Zotter ha establecido contacto con Nicaragua.

Nicaragua no tiene capacidad de satisfacer en este momento la demanda internacional de cacao, habiendo exportado únicamente unas 400 toneladas de cacao orgánico. Para incrementar la capacidad productiva de Nicaragua, se hace necesario un plan de reactivación, producción y manejo post cosecha de cacao, que genere:

- Mejoras en la productividad
- Aplicación de las labores post cosecha que impactan directamente en la calidad del grano
- Ampliación de áreas de siembra a nivel nacional

Adicional a la alta demanda en el mercado internacional, el mercado nacional es igualmente considerable. Esta se refleja en el consumo local popular y el de la industria nacional que lleva a empresas grandes a importar cacao en polvo y pasta de cacao de otros países del área para el procesamiento de productos a base de cacao. Incide en esta situación, la producción en condiciones artesanales del producto, la poca capacidad de oferta, el débil desarrollo de la industrialización del cacao y el bajo nivel de organización de los productores en los distintos territorios.

Hay que decir que Nicaragua cuenta con suficiente área para ampliar el cultivo se dice que hay 350,000 hectáreas con vocación para el rubro, se cuenta con condiciones climáticas favorables y con una genética que garantiza la producción de cacao de excelente calidad para el mercado. El plan nacional de cacao ratificado en febrero del año 2008 se plantea la meta de ampliar en cinco años el área de cultivo a 10,000 hectáreas e incrementar la productividad al menos a 8 quintales por manzana.

#### ■ **El Cacao en la Costa Caribe**

La Costa Caribe de Nicaragua representa el territorio más extenso de nuestro país, 59,673.60 kilómetros cuadrados significan el 46% del territorio nacional. La RAAN se extiende por 32,127.28 kilómetros y la RAAS abarca 27,546.32 kilómetros. La población del territorio se estima en 587,293 habitantes para una densidad poblacional de 9.84 habitantes por Kilómetro cuadrado, siendo esta la más baja de Nicaragua.

Este territorio cuenta con el 53% de los recursos naturales de Nicaragua destacando la presencia de abundantes bosques, minerales, grandes extensiones

de litorales, ríos y lagunas que aportan condiciones para el desarrollo económico. Una situación clave que afecta el desarrollo es la débil infraestructura productiva que se manifiesta en las vías de acceso las cuales son muy pocas y a causa del invierno están la mayor parte del año en condiciones precarias, la insuficiente cobertura de los servicios de energía eléctrica, agua potable, teléfonos, servicios educativos y de salud. Todo esto impacta en la calidad de vida de sus pobladores y en los niveles de pobreza que se encuentran en ambas regiones.

Una característica importante en las regiones del caribe es la existencia de diferentes etnias que hacen de este territorio un espacio multicultural y donde comparten distintas costumbres, historias, tradiciones, lenguas, formas de organización y autoridad. Presentando una situación compleja que demanda mucho cuidado y tacto para promover las diferentes acciones orientadas al desarrollo económico se estima que existen seis grupos étnicos que comparten el territorio: Miskitos, Mayagtnas, Ramas, Creoles, Garifunas, Mestizos.

En ambas regiones el Proyecto Conglomerados ONUDI, junto a su aliado estratégico PNUD Costa Caribe y otros actores, promueve el rubro cacao por ser un rubro que contribuye de forma directa a frenar el crecimiento de la frontera agrícola en las regiones del caribe, su forma de cultivo en base a sistemas agroforestales contribuye de forma directa a este objetivo.

La producción en el municipio de La Cruz del Río Grande es representativa ya que muestra un volumen total de 1200 quintales equivalentes a 55 toneladas de cacao. Los productores tienen asegurado el mercado internacional con la empresa chocolatera Zotter quien durante el año 2007 compro 600 quintales equivalentes a 27.27 toneladas métricas. Para este año (2008), la meta que tienen es la colocación de 50 toneladas en el mercado internacional, para lograr esto trabajan en completar la certificación de 38 productores que se sumarán a los 70 productores que ya son certificados.

**Tabla: Áreas de Siembra y Producción en la Costa Caribe**

Territorio	Hectáreas de cultivo de cacao por territorio		
	Viveros	Desarrollo	Producción
Siuna		350	200
Bonanza		79	80
Rosita		93	63
Alamikamba		5	5
La Cruz de Río Grande	56	317	178
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>844</b>	<b>526</b>

## II. Cacao en la Región Autónoma Atlántico Norte

### II. 1 Modalidad de Intervención del Proyecto

#### ■ Selección del territorio

En la RAAN se realizó un proceso de selección del rubro cacao en el año 2005. Esta decisión tuvo en el territorio la participación y el liderazgo del Gobierno Regional Autónomo y de los principales actores que existen en el territorio.

Un hecho relevante es la presencia de distintas organizaciones que tienen presencia permanente en la RAAN y que son actores claves para impulsar un esfuerzo de articulación.

Existen organizaciones de productores como la UNAG que incide en la promoción y desarrollo del rubro, Proyectos y programas de distintas agencias de la cooperación internacional que contemplan importantes recursos para la organización, capacitación y asistencia técnica de los productores, las autoridades del gobierno regional y de los gobiernos locales han estado atentas a los pasos que se están dando en este rubro.

La sensibilización inicial de estos actores fue un paso clave en la fase inicial de organización del proceso organizativo en la RAAN. La experiencia de terreno nos indicó que la organización del rubro cacao debería priorizar los territorios cacaoteros con sus particularidades culturales, étnicas y económicas. Por lo cual se hacía clave establecer vínculos fuertes entre los distintos actores y consensuar la totalidad de las decisiones.

Nuestro aporte como proyecto ha sido visible en todo este proceso por parte de los actores locales, regionales y nacionales, logramos implementar una propuesta de consenso y en la medida que el trabajo se ha venido desarrollando ha quedado mas claro cual es el rol del proyecto ONUDI en el fomento de capacidades en función de la articulación productiva y de la competitividad del rubro.

#### ■ Selección del aliado local

El aliado local (denominado “institución articuladora”) es el responsable de implementar la metodología de articulación público-privada de la ONUDI “sistemas productivos territoriales basados en conglomerados”, con acompañamiento del consultor territorial del Proyecto.

En la RAAN no se seleccionó una entidad articuladora local desde un inicio como en el resto de los territorios. En este caso, de acuerdo a las particularidades del territorio, se optó por la conformación de un grupo promotor del rubro integrado por distintas agencias de cooperación, gremio de productores (UNAG) y la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (Gobierno). Este grupo ha discutido la estrategia a seguir en la organización del rubro.



En la medida que el proceso ha avanzado se tomó la decisión de integrar un articulador de terreno quien ha funcionado desde la UNAG con acompañamiento del proyecto ONUDI para el seguimiento en terreno de los planes ya acciones más importantes de cada comisión territorial.

## **II. 2 Institución Articuladora Local y Mecanismo de Coordinación del Conglomerado (comisiones)**

Abajo se detallan los mecanismos de trabajo y las instancias de coordinación formadas en el territorio.

### **■ Formación del Grupo Promotor RAAN**

El grupo promotor de cacao para la región está integrado por agencias de cooperación como GTZ (cooperación alemana), OXFAM (cooperación británica), ICCO (cooperación holandesa), PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo), el Proyecto Conglomerados ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). Así mismo, participan gremios de productores representados por la UNAG, representantes del gobierno nacional y regional como son la SDCC (Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe), INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), MAGFOR (Ministerio de Agricultura y Forestal).

Se logró desarrollar excelentes niveles de comunicación y confianza entre sus integrantes lo que permitió la ejecución de acciones comunes, la incidencia en el proceso de articulación de la Comisión Nacional de Cacao, la definición de un plan de trabajo común y la inversión conjunta de recursos en el territorio cuyo monto se estima de 168,332.64 dólares. Dinero que se dirigió a la implementación de acciones organizativas, de desarrollo tecnológico, búsqueda de alternativas de mercado y desarrollo de capacidades de las instancias de coordinación.

El grupo promotor permite presentar en el territorio una visión común de las distintas fuerzas y lograr una mejor comprensión de los productores de la necesidad de organizarse y trabajar unidos en función del desarrollo del rubro. Esta experiencia de trabajo contribuyó de forma directa en el proceso de formación de la Comisión Nacional de Cacao.

### **■ Establecimiento de Comisiones Territoriales de Cacao**

Un medio clave para fortalecer el proceso organizativo en la RAAN fue la formación de cuatro comisiones de cacao producto de la realización de foros productivos amplios que han contado con la participación de los actores más representativos de cada territorio.

Estas comisiones integran a más de treinta representantes territoriales y queda en proceso organizar la comisión de Waspan (Río Coco). Están integradas por productores, representantes de proyectos locales de cacao, autoridades municipales, instituciones del gobierno nacional que actúan en los territorios y que están vinculadas al rubro cacao.

Las comisiones se constituyen en la plataforma por la cual corre la coordinación con el Gobierno Regional y con el Gobierno Nacional y permitirá la ejecución en la RAAN de los objetivos y metas del Plan Estratégico de Cacao Regional y de los planes concretos de cada territorio.

Las comisiones se fortalecieron mediante la capacitación y acompañamiento en el terreno, proceso en el cual esta involucrado el grupo promotor del caribe norte y el articulador territorial que acompaña de forma permanente.

<b>Comisión Bonanza:</b>		
Nombre	Cargo	Organización
Narciso Iglesia	Presidente	UNAG
Pilar Méndez	Vicepresidente	Productor
Genaro Molina	Secretario	IDR
Ricardo López		Tesorero Productor
Porfirio Vivas		Miembro Productor
Felipe Brenes	Miembro	Productor
Marvín Jirón	Miembro	Productor

<b>Comisión Siuna:</b>		
Nombre	Cargo	Organización
Félix Aráuz	Presidente	UCM
Germán Valerio	Vicepresidente	UNAG
Pedro Martínez	Secretario	UNAG
Emelina Hernández	Tesorera	UNAG
Roque Jacinto	Vocal	UNAG
Sergio Larios	Vocal	INTA
Marcos Cruz	Vocal	MAGFOR
Jairo Wong	Comisión Técnica	Proyecto Cacao + Bosque
Julio Zamora	Comisión Técnica	Proyecto NIC-A40
Fadel Mercado	Comisión Técnica	MAGFOR

<b>Comisión Rosita:</b>		
Nombre	Cargo	Organización
Leonzo Altamirano	Presidente	CONCAR
Emeterio Ruiz	Vicepresidente	UNAG
Arturo Ibarra	Divulgación	FADCANIC
Gabriel Mendieta	Miembro	INTA
Arsenio Montalbán	Miembro	Alcaldía
Victoriano Rocha	Miembro	UNAG

<b>Comisión Alamikamba:</b>		
Nombre	Cargo	Organización
Doward Erminger	Presidente	Productor
Daniel Castrillo	Vicepresidente	Productor
Sebero MENA	Secretario	Productor
Mercedes Logan	Tesorera	Productora
Emiliano Bustillo	Fiscal	Productor
Roy Wilson	Miembro	Alcaldía
Mauricio Martínez	Miembro	Alcaldía

### ■ **Articulador Territorial**

En la medida que ha avanzado el proceso de organización territorial, el grupo promotor aceptó la propuesta de incorporar en el territorio a una persona que asumiera el reto de estimular el funcionamiento de las nacientes comisiones territoriales. Se decidió que este articulador fuera del territorio y estuviera ubicado en una organización representativa.

Esta iniciativa logró contribuir de forma efectiva al desarrollo de las distintas comisiones, se trabajó en el funcionamiento y en la realización de acciones comunes, siendo relevante el proceso de levantamiento de información de base en Siuna y Bonanza, así como la organización por territorio de los cacaoteros.

El trabajo de articulación contribuye a conocer a profundidad la realidad de cada territorio y definir acciones precisas de acuerdo a cada situación. La valoración del trabajo del articulador realizada por las comisiones es muy positiva.

## **II. 3 Cadena de valor del Conglomerado Cacao**

Como parte del proceso de capacitación de las comisiones territoriales de cacao se elaboró en una sesión de trabajo posterior a la capacitación de las comisiones sobre cadenas de valor, un taller participativo con actores de la cadena. Ver cadena cacao RAAN en gráfico No. 1 de este documento.

Este taller fue facilitado por técnicos de GTZ e ICCO con la participación del resto del equipo promotor. En este se caracterizó los eslabones y agentes de la Cadena de valor del cacao los municipios de Las Minas RAAN y aquellos factores claves que inciden en su sostenibilidad y competitividad.

Se explora el mapeo de la cadena del cacao en las minas RAAN y cómo se comporta en el entorno Nacional, particularmente la importancia socioeconómica del cacao en Nicaragua, su incidencia en mejorar la situación económica de los y las productores/as, la política comercial y los niveles de organización y coordinación dentro de la cadena del cacao en las Minas RAAN.

Se validó los principales problemas ó puntos críticos dentro de la cadena en la cual se realiza la priorización de los puntos críticos, así como la validación de análisis de competitividad en la cadena. Se describe y tipifica el plan de acción que dan repuesta a los principales cuellos de botella en los diferentes eslabones de la cadena del cacao en las minas RAAN.

### ■ **Comercialización**

La producción nacional es de 1,800 toneladas métricas de las cuales el mercado nacional consume el 50% y el restante sale al mercado centro americano y a los mercados más exigentes de Europa y los Estados Unidos.

- Mercado local: Pulperías e Intermediarios mayoristas, Mercado Nacional Mayoreo, Oriental entre otros. Empresas procesadoras: El Castillo del Cacao (Matagalpa), La Posolera, Café Soluble.
- Mercado internacional: Alemania Ritter Sport, MESOCACAO, Puerto Cortés, Honduras, El Salvador, ACAWAS, Austria Zotter

Hay una demanda de mercado de cacao orgánico de 1,400 toneladas métricas que no se satisface por la producción nacional, los precios de referencia de compra del cacao orgánico oscilan en los 3,500 dólares la tonelada métrica y más.

### ■ **El Proceso Productivo**

La producción de cacao está en manos de pequeños productores agrícolas de las regiones más alejadas de Nicaragua, la concentración mayor de Cacao está en Waslala, Matiguas, La Cruz del Río Grande, Río San Juan y los territorios de la RAAN.

La mayoría de los productores de la RAAN son productores ligados al cuidado de pequeñas fincas dedicadas a la agricultura y ganadería. El cacao ha estado por años pero la guerra en los años 80 y el posterior abandono del estado de la atención a este territorio, ha incidido en el abandono de áreas, lo cual ha impactado en la productividad promedio de los productores.

Se considera que las cerca de 6,000 hectáreas de producción están en manos de 4,500 productores. La productividad es baja 4.5 quintales por manzana y no todas las áreas están cultivadas de la forma correcta ya que en una parte de ellas la densidad poblacional de árboles es insuficiente y a esto se le agrega que las labores culturales son desarrolladas de forma parcial. Aun muchos productores no están claros ni convencidos del gran potencial del rubro y se dedican de forma parcial, es decir no podemos hablar de un productor puro de cacao.

### ■ **Acopio y Post cosecha**

El acopio se realiza por parte de las cooperativas que están orientadas a la comercialización directa del producto en mercado exigentes. Se establecen sitios donde el productor lleva el grano y se realiza el proceso de fermentación y secado. Esta práctica está más desarrollada en territorios como Waslala, Matiguas, La Cruz del Río Grande y Río San Juan, esto garantiza un nivel mayor de calidad del grano que le permite obtener un mejor precio en la comercialización.

Existe una gran parte de productores individuales que no están ligados a este tipo de mercado que realizan por su cuenta el fermentado y secado del grano, esto es realizado sin mayor información y los resultados obtenidos afectan de forma directa la calidad del grano. Los que acopian este cacao son comerciantes que se desplazan por el territorio nacional y que luego lo venden a mayoristas de los distintos mercados o industria nacional. La característica de este sistema son los bajos precios de que pagan a los productores y por consiguiente la poca motivación que esto genera para mejorar sus plantaciones.

En la actualidad es un reto para los productores que trabajan en territorios donde funcionan proyectos e instituciones que fomentan el desarrollo de este cultivo mejorar las condiciones de los centros de acopio y realizar de forma acertada el proceso de fermentación que demanda el mercado internacional.

En la RAAN los trabajos de acopio y post cosecha son limitados, existen en Siuna esfuerzos en el corredor hacia Waslala donde se acopia el grano, se fermenta y seca vendiéndose a CACAONICA a mejor precio que el promedio. El desarrollo de estas labores se convierte en un reto grande para todo el territorio ya que se trata de educar y ordenar a los productores en estas actividades.

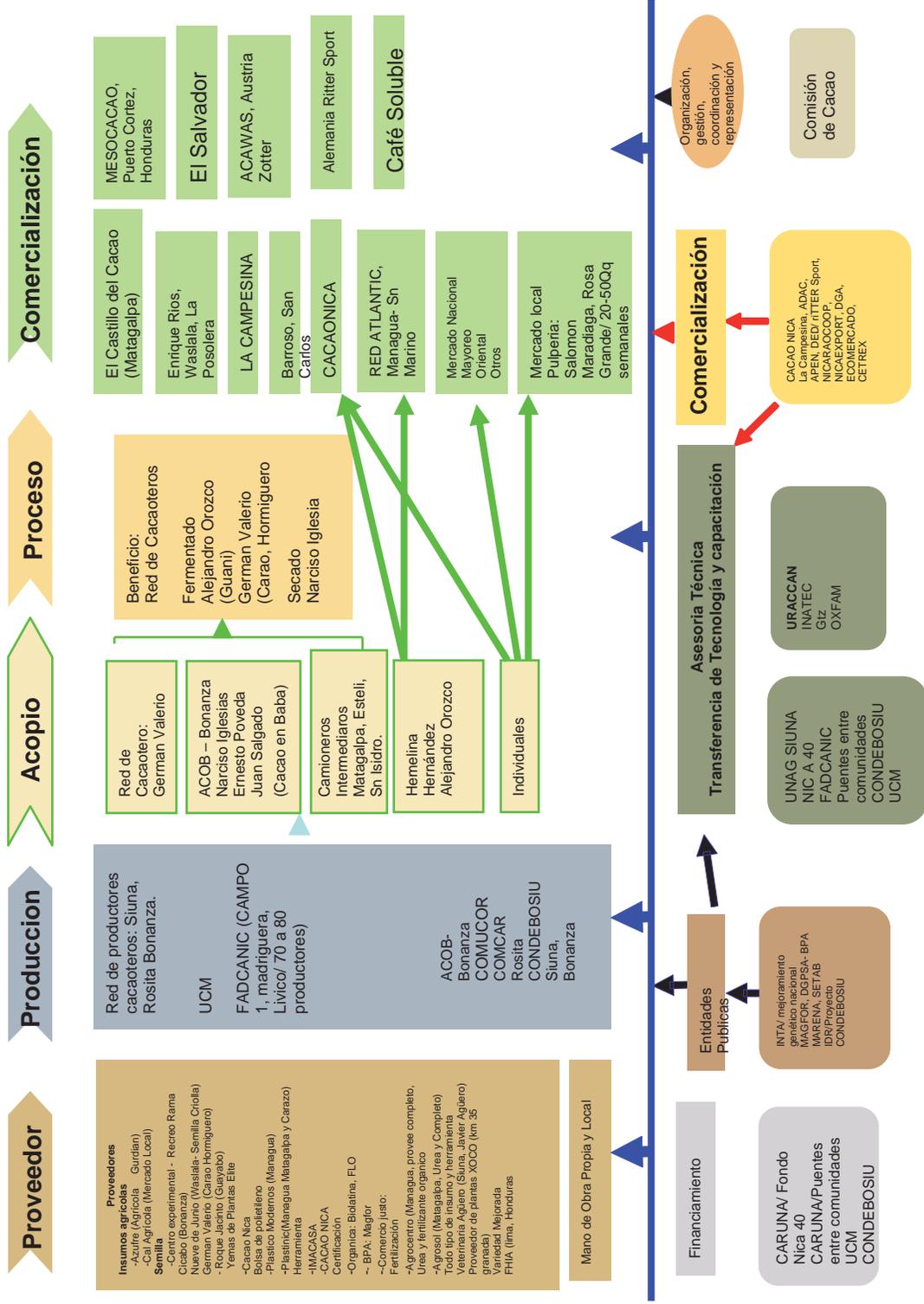
#### ■ **Material Genético e Insumos a la Producción**

En Nicaragua el INTA es quien produce y propaga el material genético que se cultiva en Nicaragua. Desde el centro experimental el Recreo se abastece la mayoría de los proyectos existentes orientados a la recuperación y ampliación de áreas de cacao. En la medida que los distintos proyectos se han asentado en el territorio se ha venido generando la producción propia de semillas e injertos para el cultivo del cacao.

Esta planteada una discusión nacional entre los distintos actores del tipo de material genético que se esta propagando en todo el país y la necesidad de dirigir de mejor forma este proceso en función de preservar la calidad del cacao Nicaragüense y así aprovechar las excelentes oportunidades que abre el mercado internacional para los cacao de alta calidad. Se demanda más beligerancia de instituciones públicas como el INTA y MAGFOR para articular los esfuerzos en los territorios con los proyectos y organismos regionales de investigación como el CATIE e IICA.

Durante la realización del encuentro nacional de cacao de noviembre 2007 se estableció como uno de los objetivos prioritarios el mejoramiento de la genética del cacao nicaragüense y la salvaguarda de los clones de cacao criollo y cacao fino que tiene el país.

# Mapeo de la Cadena de valor de cacao LasMinas.



## II. 4 Estrategia del Conglomerado Cacao RAAN

En la RAAN, los actores elaboraron un Plan que define la estrategia general para todo el territorio, es un documento público que tiene el Gobierno Regional y se denomina Plan Regional de Cacao. El reto que se tiene es la aplicación en los territorios de esta estrategia definida.

Existen planes de trabajo por cada una de las comisiones de las minas, planes que se elaboraron en el inicio del año 2008 y que apuntan a la ejecución de un POA que los ponga en perspectiva de su trabajo futuro.

## II. 5 Principales Resultados y Efectos de la articulación de actores.

- Los actores locales tienen mayor capacidad de gestión e incidencia ante las autoridades locales, regionales y nacionales luego de desarrollar el proceso de organización en el territorio, para alcanzar este efecto se realizó:
  - La formación de cuatro comisiones territoriales de cacao en los municipios de Siuna, Bonanza, Rosita y Prinzapolka.
  - Ejecución de un programa de capacitación y desarrollo de capacidades dirigido a 30 líderes productivos territoriales.
  - Integración a las comisiones de las autoridades públicas locales y nacionales existentes en cada territorio.
- Mejorados los conocimientos sobre procesos técnicos y productivos en el manejo del cacao tanto en la producción y labores de post cosecha.
  - Se realizaron en el periodo encuentros internacionales a Ecuador y a la feria Biofach en Alemania los cuales incidieron en conocer experiencias exitosas de manejo del cultivo y de la importancia de la calidad del producto y conocimientos de los mercados internacionales de cacao orgánico y de cacao fino.
  - Visitas de intercambio de técnicos de campo y de productores a Waslala y Matiguas los cuales permitieron conocer experiencias de éxito nacionales y establecer contactos de mercado.
- Se han fortalecido las capacidades y conocimientos de los productores, técnicos, proyectos e instituciones en función del trabajo del rubro cacao en cada territorio. Los participantes conocen y aplican de mejor forma los conceptos de articulación productiva, asociatividad y cadenas de valor.
  - Se realizaron cinco capacitaciones a las comisiones territoriales de cacao en las cuales se involucró el grupo promotor, proyectos locales y organizaciones gremiales como la UNAG.
  - Se realizó proceso de entrenamiento de 42 promotores y técnicos de campo en la metodología de Redes Empresariales Horizontales con la participación y financiamiento de UNAG, OXFAM, ONUDI, UCM. De éstos, 7 técnicos de los Centros de Gestión Empresarial de la UNAG.

- o Se elaboró participativamente el análisis de la cadena productiva y la cadena de valor del cacao entre los productores y técnicos de proyectos que actúan en el territorio.
- o Está definido un plan de seguimiento a los planes de cada territorio.
- o Se impulsó la organización de subcomisiones territoriales en las comarcas de Siuna y Bonanza.
  
- Las comisiones territoriales han incidido en la definición de la política nacional del rubro cacao y lograron un mayor nivel de representatividad en la comisión nacional de cacao.
  - Se participó en los encuentros nacionales de cacao de noviembre 2007 y abril 2008 con representación amplia de productores y actores locales.
  - Se logró tener tres miembros plenos y tres suplentes en la Comisión Nacional de Cacao y un miembro en el comité ejecutivo del mismo.
  - La experiencia organizativa de las minas ha servido de punto de partida para otros territorios que han iniciado un proceso de organización territorial como el ejemplo de Nueva Guinea, Rama y Muelle de los Bueyes.
  
- Se fortaleció la coordinación y ejecución de acciones comunes en beneficio del territorio de las minas, por parte de las agencias de cooperación que forman el grupo promotor.
  - Se consolidó el grupo promotor del rubro cacao para la RAAN.
  - Elaboración de una matriz de coordinación para incidir en la producción, comercialización, asistencia técnica, formación de capacidades. En esta matriz se plasmó el compromiso de recursos humanos, técnicos y materiales para el año 2008.
  - Visita a Ecuador en Mayo 2007 con participación de 14 personas de los territorios cacaoteros del país, promovida por GTZ y apoyada por el grupo promotor.
  - Participación en Feria Biofach Alemania, 2008.
  
- Asegurados fondos para la ejecución del componente productivo de las ventanas del PNUD relacionadas con medio ambiente, y en gestión final de la ventana de cultura y desarrollo que apuntan a la ejecución de fondos por el orden de 1,233,555.15 dólares. Esto con financiamiento de la cooperación española.
  - Para lograr esto se han elaborado propuestas para la licitación de ambas ventanas y ahí se definieron nuestras acciones.

## II. 6 Sostenibilidad del Proceso en la RAAN

- Existen en el territorio organizaciones productivas fuertes que aseguran el seguimiento al proceso de organización en el territorio. Los productores están asumiendo en las comisiones un rol protagónico y a su vez les permite establecer mejor comunicación y relación con los proyectos existentes.

- Las comisiones territoriales tienen elaborados y en ejecución sus Planes Operativos Anuales, lo que ha permitido una mayor capacidad de gestión e incidencia. Esto contribuye a la apropiación gradual de estos actores de la importancia del trabajo articulado en el territorio.
- La relación con el mercado nacional así como el interés de las chocolateras por el cacao de calidad que fluye en el territorio servirán de motivación a productores y proyectos a continuar el proceso que tiene el territorio.
- El desarrollo del programa de capacitación dirigido a comisiones territoriales, el diplomado de cacao en preparación y la formación de articuladores de redes empresariales son elementos que fortalecen el proceso de organización y su estabilidad en el futuro.
- Proyectos como Nic-a40, ICCO, GTZ tienen previsto trabajar en el territorio por tres o cuatro años más destinando recursos económicos y técnicos para el rubro. Esto servirá de mucho en la estabilización y fortalecimiento del proceso en los distintos territorios.
- Luego de la capacitación de las comisiones ha quedado establecido para los distintos actores que el proceso de desarrollo del rubro cacao pasa por la articulación público privada que se genera al seno de las comisiones territoriales de cacao.

## II. 7 Recomendaciones, lecciones aprendidas y factores de éxito del proceso en la RAAN

### ■ Factores de éxito

- Hay en la RAAN un liderazgo fresco y representativo que está surgiendo y capacitándose. Es interesante la combinación e intercambio del liderazgo campesino tradicional con los representantes surgidos a la luz del proceso del cacao. Las comisiones territoriales han servido de catalizadores de este proceso.
- La coordinación de los principales actores vinculados al rubro y la definición de inversiones conjuntas para temas técnicos productivos, intercambio y el proceso de capacitación de las comisiones, han significado el involucramiento de ICCO, OXFAM, GTZ, ONUDI, UCM, UNAG. Esto ha permitido posicionar a las comisiones territoriales en la región, con las autoridades nacionales y con las autoridades de las localidades.
- La existencia del grupo promotor de la costa caribe ha significado un aporte importante a los esfuerzos de articulación productiva en el territorio. Se logró superar en buena medida la descoordinación que existió hasta hace unos años entre actores locales, agencias de cooperación y autoridades locales.

El grupo promotor integrado por las distintas agencias de cooperación ubicadas en el territorio mas UNAG como gremio productivo y la Secretaría de la Costa Caribe, ha servido a los intereses de productores y resto de actores locales y sirve de modelo para adecuar a la realidad de los otros territorios cacaoteros del país. Lo esencial es el rol preponderante que ha venido alcanzando la articulación pública privada y las acciones que de forma conjunta se han impulsado en el periodo.

- El cumplimiento de los compromisos entre los actores involucrados se convierte en un factor de éxito que genera confianza y permite la ejecución de actividades de mayor compromiso en función del rubro cacao.

#### ■ **Recomendaciones**

1. Continuar el proceso de acompañamiento y participación en el desarrollo de la organización de actores públicos y privados ligados al cacao en los municipios de las minas pertenecientes a la RAAN.
2. Se necesita hacer efectiva la coordinación de trabajo con las chocolateras interesadas en la compra de cacao con el objetivo de dinamizar el acopio y comercialización de la presente cosecha con involucramiento de las redes de productores y las comisiones municipales.
3. Ampliar la organización al municipio de Waspan aprovechando el espacio que da la ventana de medio ambiente que contempla el trabajo en éste municipio y Bonanza.
4. Recomendamos ampliar el programa de capacitación dirigido a las comisiones en temas ligados a: certificación orgánica, labores post cosecha, elaboración de contactos, funcionamiento de las comisiones, elaboración de proyectos productivos. Velando por la aplicación en el terreno de los conceptos y propuestas de trabajo, es clave el fortalecimiento de las capacidades de los actores de cada territorio.
5. Es importante el seguimiento en terreno a las redes surgidas del curso de redes dirigido a los 42 promotores y técnicos de campo de la UNAG, Proyecto Nic-a40, CONDEBOSIU, IDR. Con el interés de fortalecer los procesos en cada territorio cacaotero y mejorar las capacidades de los productores organizados.
6. Fortalecer de forma permanente la confianza y relación establecida en el grupo promotor con el plan de intervención conjunta que permita la optimización de los recursos económicos, técnicos y humanos dispuestos para esta región. Para esto es necesario establecer mecanismos claros que permitan el monitoreo y seguimiento a los acuerdos tomados.

7. Es vital en esta etapa la información y vínculo con el gobierno regional tendiendo como aliado principal en este esfuerzo al PNUD Costa-Caribe.
8. Promover la realización de intercambio con otros procesos de articulación locales y regionales que permitan fortalecer las capacidades y capacidad de gestión de cada territorio. Esta acción es mejor cuando se realiza en coordinación con otros actores.

### III. Cacao en la Región Autónoma Atlántico Sur, RAAS

#### III. 1 Modalidad de Intervención del Proyecto

##### ■ Selección del territorio

La selección del rubro cacao en el Municipio de La Cruz del Río Grande (LCRG) estuvo liderada por la Comisión de Conglomerados de la RAAS del Gobierno Regional en el año 2005, de acuerdo al proceso descrito previamente en el presente informe.

Esta selección permitió a nuestro Proyecto y su aliado PNUD Costa Caribe, apoyar la realización del foro productivo de ese municipio. Este foro se organizó de forma amplia y dinámica significando un esfuerzo muy grande en la movilización de recursos humanos, financieros y de coordinación. Parte de este proceso fue el siguiente:

- Se visitó LCRG para plantear a las autoridades la selección del rubro cacao para ser apoyado en su desarrollo.
- En esta visita el Alcalde solicita el apoyo del PNUD/ONUDI para la elaboración de la estrategia productiva y solicita la realización del foro productivo.
- Se formó un equipo local para apoyar la elaboración de diagnósticos en Ganado, Cacao y Arroz.
- Se trabajó de forma colegiada en la preparación, presupuesto, organización y logística del foro.

Los resultados de este foro productivo realizado en septiembre del 2006 constituyen un aporte relevante que nuestro proyecto dio a este territorio. En esta ocasión los actores locales identificaron las prioridades de su trabajo y la estrategia a seguir para alcanzarlos, estas prioridades fueron:

- Mejoramiento de vías de acceso al territorio.
- Mercado estable a los productos que generan.
- Tecnificación de los cultivos de mejora que se mejore la productividad y calidad de producción.
- Financiamiento de la producción.

Se realizó reunión de control en febrero del 2007 para precisar los compromisos de cada uno de los actores de gobierno, cooperación, gremios y municipalidad.

### ■ Selección del aliado local

Nuestro proyecto no seleccionó institución articuladora local en la RAAS. Se trabajó en el acercamiento a UNCRISPROCA como organización representativa y aglutinadora de la mayoría de productores 83% de cacao del municipio, con muchos años de trabajo organizativo en el territorio.

El contacto con sus dirigentes y con la ONG local FADCANIC que trabaja en el municipio desde el año 1998, nos permitió confirmar la representatividad e importancia que tiene para el rubro cacao el trabajo realizado por estas organizaciones y además sirvió para entender la relación de estas con la ONG Austriaca Horizont 3000.

El análisis de esta realidad nos indicó la estrategia a seguir para lograr la incorporación de este territorio en el proceso de articulación nacional del rubro cacao.

La UNCRISPROCA con apoyo directo de las organizaciones ya mencionadas tiene establecida relación con la empresa chocolatera Zotter de Austria que asegura la compra de 400 toneladas de cacao orgánico, además ha contribuido con recursos para el fortalecimiento de seis centros de acopio, crear una red de 18 promotores de campo, certificar a 70 productores como orgánicos y tener en proceso a 38 más.

En el contexto planteado, consideramos como proyecto de ONUDI que nuestra principal contribución sería:

1. Propiciar el acercamiento de la UNCRISPROCA a la comisión nacional de cacao.
2. En la organización integral de la comisión productiva del municipio con la participación de los diferentes rubros (Arroz, Ganado, Cacao). Para alcanzar este objetivo el proyecto trabajó con un Voluntario de Naciones Unidas a quien se capacitó en la metodología de articulación de conglomerados.

Se estima que para el año 2008 la UNCRISPROCA exportará 50 toneladas de cacao orgánico a Austria lo cual es cerca del 83% de su producción total.

### **III. 2 Institución Articuladora Local y Mecanismo de Coordinación del Conglomerado (comisiones)**

UNCRISPROCA: Cooperativa de productores que aglutina a 130 productores de cacao, representan el 80% de los productores y desarrollan con apoyo de FADCANIC, HORIZONT 3000 un proceso de trabajo con el cacao desde el año 1998 que les permite controlar la MONILIASIS y aumentar de forma gradual la productividad, áreas de cultivo y mejoramiento genético del producto.

FADCANIC: ONG ubicada en el caribe que está apoyando el fortalecimiento organizativo y técnico de la cooperativa el responsable del equipo técnico de FADCANIC fue capacitado en la metodología de redes empresariales horizontales por nuestro proyecto en la fase anterior, además contribuimos a su participación en el intercambio a Ecuador.

HORIZONT 3000: ONG que cuenta con financiamiento del gobierno de Austria y que tiene compromiso de trabajo en el territorio, ha contribuido de forma directa en el vínculo de Zotter con la UNCRISPROCA y garantiza los recursos para implementar los planes de capacitación, intercambio y mejoramiento del cultivo del cacao en La Cruz del Río Grande.

### **Comisión Productiva del Municipio La Cruz Del Río Grande**

Se formó a inicios del año 2008 la comisión productiva municipal, mecanismo de coordinación de los principales actores que trabajan en los rubros de arroz y cacao en el municipio, están integrados: UNCRISPROCA, FADCANIC, Cooperativa Perlas De Santa Cruz (COOPESCRUZ), Alcaldía. Asisten proyectos de cooperación asentados o de transito por el territorio.

### **III. 3 Cadena de valor del Conglomerado Cacao**

El análisis de la cadena productiva del municipio de La Cruz del Río Grande nos muestra el papel relevante que tiene la cooperativa UNCRISPROCA ya que representa a más del 80% de los productores del municipio. Esta cooperativa ha desarrollado nexos estratégicos con el mercado internacional mediante la relación cultivada en los dos últimos años con la chocolatera Austriaca ZOTTER.

Esta relación le permite asegurar la efectividad de su proceso de certificación orgánica que abarca hasta ahora a más de 100 productores y la colocación a precios muy superiores al mercado nacional de la totalidad de su cosecha anual.

La relación cultivada con el apoyo de organismos como HORIZONT 3000 y FADCANIC les aseguran estabilidad en sus metas de ampliación de áreas y en el proceso de captación de los productores no integrados aun a la cooperativa. Hay que destacar como resultado importante de estas organizaciones en el territorio el control de la monilliasis y el incremento de la productividad promedio de los asociados hasta llegar a mas de 12 quintales por manzana.

En la cadena de cacao el principal actor identificado por su participación en todos los eslabones de la cadena es la Unión Cristiana de Productores de Cacao (UNCRISPROCA) posee una estrategia de intervención, compra del producto, infraestructura y red de acopio en diferentes comunidades.

En la cadena estudiada se identifican dos grandes actores productivos que se caracterizan por sus tradiciones culturales, idioma propio y el desempeño de

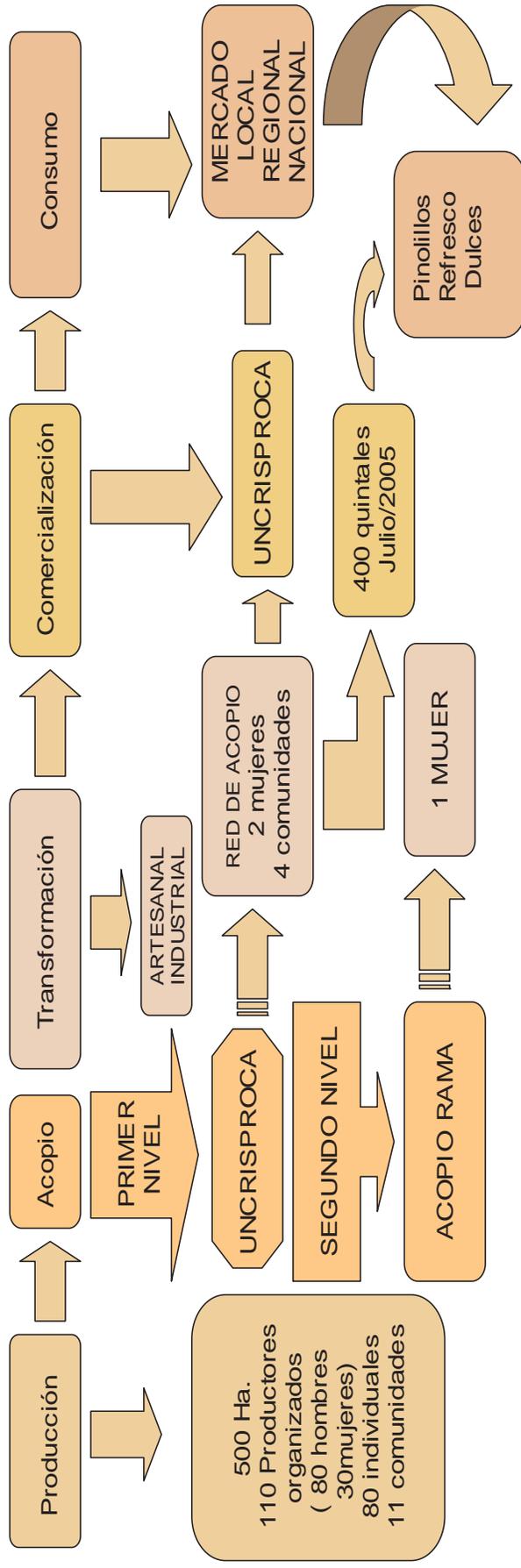
roles, como habitantes del territorio de la Cruz de Río Grande. Cuatro de las 52 comunidades que existen en el municipio son comunidades indígenas miskitas: Makantakita, Betania y WalpaTaukra, ubicadas en la zona conocida como Río Abajo y Tumarín Indígena en el extremo opuesto o Río Arriba.

Rodeados de comunidades mestizas, los indígenas paulatinamente asimilan otras costumbres y tradiciones, tratando de alcanzar un mayor reconocimiento social que se traduzca en mayores beneficios comunales y familiares, como infraestructura, vivienda, salud, educación, etc. Muchos de ellos reconocen que su estilo de vida actual ha cambiado olvidando sus orígenes al romper el ciclo de transmisión del saber indígena de una generación a otra generación.

Los mestizos ocupan 48 comunidades del territorio, esto representa el 92% de la superficie total. Ocupan todas las esferas de representación a nivel local tanto en el gobierno municipal como en las distintas instituciones y organismos acreditados localmente.



## CADENA DE CACAO LA CRUZ DE RIO GRANDE RAAS



Producción	Postcosecha	Comercialización	Productos Existentes
Semillas Herramientas Asistencia Técnica Información	3 a 6 días fermentado Cajas de madera Sacos Orientación técnica	Empaque Transporte: acuático, terrestre Información	Cacao seco Pinolillos Refresco Dulces

### III. 4 Principales Resultados y Efectos de la articulación de actores.

1. Se tiene mayor conocimiento de la realidad productiva del municipio por parte de los productores lo que permite trabajar en la ejecución de acciones en función de mejorar la producción y productividad.
  - Se trabajaron los diagnósticos productivos de los rubros de ganado, arroz y cacao.
  - Se realizó el foro productivo local con participación de 98 personas entre productores, autoridades locales, autoridades regionales, cooperación internacional y empresa privada.
  - Se definió una comisión de seguimiento a las decisiones principales del foro productivo.
  
2. Existe una integración plena de los productores de LCRG a los mecanismos de articulación nacional.
  - Los productores organizados en la UNCRISPROCA participaron en los encuentros nacionales de noviembre 07 y febrero 08 asegurando dos miembros en la comisión nacional de cacao.
  - Se promovió un acercamiento y coordinación con Horizont 3000 en función de involucrar al municipio en las actividades nacionales del rubro.
  
3. Los productores han mejorado las condiciones técnicas y productivas de sus cultivos, asegurando mercado estable con precios superiores a los 3,000 dólares por tonelada métrica en Austria para su comercialización mediante los contratos de trabajo con la chocolatera Zotter.
  - Esto se logró con la gestión de trabajo que HORIZONT 3000 ha realizado por más de nueve años en la RAAS y por el acompañamiento que FADCANIC realiza en el territorio.
  - La relación con Zotter les garantiza la compra de su producción de cacao orgánico certificado y el acceso a precios preferenciales por la producción de cacao orgánico.

### III. 5 Sostenibilidad del Proceso en la Región Autónoma Atlántico Sur.

- El fortalecimiento de la UNCRISPROCA en su relación comercial con Zotter y el sostenimiento de las exportaciones se convierten en uno de los elementos claves para la sostenibilidad del proceso.
  
- La certificación orgánica de la mayoría de sus productores, sumada al mejoramiento sostenido de las áreas de cultivo apuntan a un ingreso más estable de los miembros de la cooperativa.
  
- La confirmación del apoyo técnico y financiero de FADCANIC y HORIZONT 3000 permiten el curso fluido del proceso de organización del territorio y el

fortalecimiento de las capacidades técnicas y de comercialización de los productores de la Cruz.

- El fortalecimiento de la relación con Zotter basada en el cumplimiento de ambas partes de los compromisos asumidos es un factor clave en el sostenimiento del proceso en marcha.
- La presencia del PNUD y la posibilidad que la ventana de cultura y desarrollo involucre el municipio de LCRG permiten el seguimiento al proceso que se está iniciando en el territorio.

### III. 6 Recomendaciones, lecciones aprendidas y factores de éxito del proceso en la RAAS

#### ■ Factores de éxito

- La existencia de organizaciones productivas fuertes (UNCRISPROCA) en el territorio y el acompañamiento permanente (FADCANIC) en base a un plan estratégico han sido factores de éxito para el avance del trabajo organizativo, productivo y de comercialización en La Cruz del Río Grande.
- La capacidad de agregar valor al cacao (a través de la producción orgánica) e insertarse en una cadena de valor internacional, generado por el apoyo sostenido al cacao en el Municipio por 9 años de una ONG como HORIZONT 3000, a través de FADCANIC. Esto se logró a través de organización y asistencia técnica orientada hacia la calidad y certificación de productores/as de cacao y a garantizar la relación comercial con una empresa chocolatera (Zotter) para la compra de la producción total de cacao orgánico del municipio.
- La asistencia técnica sostenida por nueve años ha permitido los avances en el control de la monilliasis, el aumento de la productividad en la zona a más de 12 quintales por manzana y la certificación del 80% de los productores organizados. La cooperativa UNCRISPROCA ha desarrollado de forma correcta las labores culturales que permiten el control de la monilliasis como son (poda a tiempo, raleo de la planta, quema de mazorcas dañadas), así como, la implementación correcta de los trabajos de fermentación secado del grano, almacenaje y empaclado en sitios apropiados que permiten cumplir con la exigencias del mercado internacional.

#### ■ Lecciones aprendidas

- En territorios con presencia de organizaciones de apoyo que tienen planes de largo plazo en el territorio la mejor forma de intervenir es coordinando con ellos y sensibilizándolos de la importancia del trabajo articulado con otros actores.

- En territorios con rubros distintos de importancia y peso específicos se puede optar por la formación de una comisión productiva que aglutine los distintos rubros desde la cual realizar las coordinaciones de trabajo respectivas al territorio. Sin embargo, la promoción del desarrollo del rubro específico y la implementación de acciones conjuntas alrededor del mismo siempre requiere de comisiones de trabajo conformadas por los actores directa o indirectamente involucrados.

#### ■ **Recomendaciones**

1. Vincular a los actores de cacao del municipio de La Cruz del Río Grande mediante la incorporación de sus delegados en la Comisión Nacional de Cacao y el fortalecimiento de la relación con Horizont 3000, quien es la organización que tiene los recursos y medios para atender este proceso de forma eficiente.
2. Acompañar en La Cruz del Río Grande el trabajo de la comisión de articulación productiva local y fortalecer sus capacidades incorporando los distintos rubros del municipio.
3. Vincular este esfuerzo en coordinación con el PNUD Costa Caribe en función de la ventana Cultura y desarrollo que está más dispuesta a la promoción de iniciativas con municipios ubicados en el litoral.

#### **IV. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas del trabajo en la Costa Caribe (RAAN y RAAS)**

1. El trabajo en la Costa Caribe se realiza en coordinación con otros actores presentes en el territorio los cuales tienen un peso específico en el trabajo territorial con el rubro cacao. Esto implica que cualquier iniciativa para promover el cacao en la zona debe hacerlo coordinado con el resto de actores en el territorio.
2. El trabajo de coordinación se realiza en gran medida en el territorio y en los niveles de coordinación nacional del rubro, obviar esta situación afecta los resultados y la coordinación en el territorio. Es importante conocer que en el territorio hay proyectos, gremios de cooperativas que están participando en los mecanismos de coordinación y que son parte vital de la relación. Sin embargo, a nivel nacional hay que mantener la misma iniciativa con las autoridades públicas de Ministerios, y con los líderes nacionales de los gremios y de los proyectos en la zona. Trabajar con los tomadores de decisión y los que definen la estrategia de trabajo en la zona como con sus técnicos de campo y delegados territoriales.

3. Es clave la planificación de las acciones y el compromiso de los distintos actores, de lo contrario se afectaría la participación de productores y representantes públicos y privados, en un territorio tan extenso y con problemas de comunicación.
4. La UNAG es una organización representativa que juega un papel clave en este territorio ya que representa a la mayoría de productores que son en muchos casos grupos metas de los distintos proyectos. El acercamiento y relación de trabajo con sus líderes es necesario en el desarrollo del rubro cacao en la zona.
5. Hay que mejorar los contactos con las autoridades que resulten electas en las próximas elecciones municipales con el objetivo de superar la integración lograda en este periodo.

## V. Proceso Nacional de Articulación del rubro Cacao y su relación con el trabajo en los territorios

### V. 1 Antecedentes

La organización de una propuesta nacional para el rubro cacao tiene más de cuatro años de estarse gestando. En el gobierno anterior, la Comisión Presidencial de Competitividad se propuso organizar el cluster de cacao para lo cual convocó a diversas organizaciones y proyectos relacionadas con el rubro a nivel nacional. Este proceso inicial tuvo poca participación de los productores y no contó con un trabajo organizativo en el nivel territorial.

Un aporte importante en este esfuerzo nacional inicial fue la elaboración de la consultoría que dio paso al Programa Nacional de Cacao con énfasis en el combate a la monilliasis. Este programa que ha servido de base del documento aprobado en el Encuentro Nacional de Cacao desarrollado en el 2007 en el marco de la coordinación de acciones para promover el cacao en los distintos territorios del país.

A inicios del 2007, toma auge una mayor articulación de los distintos actores vinculados al rubro cacao, priorizando el trabajo de los territorios cacaoteros en todo el país y desembocando en un proceso que ha permitido elaborar y ratificar la Política Nacional para el rubro cacao y la creación de una Comisión Nacional que fue ratificada en Abril del año 2008.

### V. 2 Estrategia de intervención

- Se desarrolló un fuerte trabajo de sensibilización de los distintos actores con el objetivo de avanzar en las acciones comunes y en la articulación de recursos alrededor del rubro. Este esfuerzo se caracterizó por invertir bastante tiempo en conocer el trabajo de los otros proyectos y demostrarles que nuestra propuesta es complementaria a las iniciativas que se están desarrollando.

- La participación en el intercambio de Ecuador organizado por GTZ, las visitas conjuntas a los territorios de las minas, reuniones con los gobiernos regionales, realización de foros productivos en los territorios, acompañamiento a las giras de trabajo de otros proyectos, fueron acciones que de forma gradual han contribuido a fortalecer la confianza y seguridad de los distintos actores a emprender un esfuerzo de reorganización de la estructura nacional de cacao.
- Durante este proceso ha sido determinante el acercamiento con instituciones públicas nacionales a partir del año 2007. El gobierno actual, a través de la creación de la Secretaría para el Desarrollo de la Costa Caribe, se ha involucrado en el proceso de organización territorial y nacional. Esta relación se ha desarrollado al más alto nivel teniendo la participación del Ministro del MAGFOR y del director general del INTA quienes han delegado a personeros con capacidad de decisión para acompañar este proceso.
- El proceso de articulación de diversos actores que en el año 2007 tuvo su mayor expresión en el caribe norte, fue evolucionando en la integración de actores de otros territorios importantes como Río San Juan, La Cruz del Río Grande, Muelle de los Bueyes, Nueva Guinea y Rama. Esto permitió la formación de un equipo de trabajo amplio que trabajó en la organización del encuentro nacional de cacao en Noviembre del 2007.
- Durante todo este proceso, las acciones desarrolladas fueron coordinadas entre los distintos actores, el grupo promotor del cacao en el Caribe Norte mantuvo un liderazgo en la facilitación del proceso y en la implementación de acciones colectivas en los territorios.

### V. 3 Resultados y Efectos de la articulación de actores

Podemos mencionar que los resultados más importantes de este proceso han sido a la fecha:

1. La existencia de un mayor nivel de consenso, coordinación y comunicación entre los actores nacionales y territoriales vinculados al rubro.
  - Para lograr esto se paso a constituir la comisión nacional de cacao con la participación en el encuentro nacional realizado el 13 y 14 de noviembre de 85 representantes de los distintos territorios cacaoteros del País.
2. Confirmación del consenso alcanzado e integración de actores relevantes vinculados a lo técnico productivo, financiamiento y organización territorial.
  - Para alcanzar este efecto se realizó un segundo taller nacional de cacao el 08 y 09 de Abril que ha permitido la integración de mayor número de actores la actualización del documento nacional de cacao y la validación de la comisión nacional del rubro.
3. Elaboración de los objetivos de desarrollo y de las líneas estratégicas de promoción del rubro.

4. Pluralidad y representatividad de los actores en la toma de decisiones que se dan en el territorio y a nivel nacional.
  - La comisión nacional quedó integrada por 24 miembros plenos y 24 miembros suplentes que representan a siete territorios cacaoteros, la representación del gobierno nacional y de la cooperación internacional.
  - Esta comisión ha nombrado un comité ejecutivo integrado por siete representantes y tiene establecido un funcionamiento y una agenda de gestiones con las autoridades públicas y privadas. Tanto en la comisión nacional como en el equipo ejecutivo está integrado nuestro proyecto ONUDI lo cual podemos valorarlo es una muestra de la confianza y credibilidad del trabajo realizado en coordinación con los otros actores.
5. En marcha un proceso de organización territorial ligado a la comisión nacional de cacao en los territorios de Río San Juan, Rama, Muelle de los Bueyes, Nueva Guinea y los municipios de Siuna , Bonanza , Rosita, Prinzapolka en la RAAN.
6. Fortalecida la comunicación entre las agencias de cooperación de los distintos territorios, el gobierno nacional representado por el MAGFOR, INTA, FCR con los gremios nacionales como la UNAG y los productores representantes de los territorios cacaoteros.

#### V. 4 Consideraciones sobre la sostenibilidad del proceso

- Es un proceso que está iniciando y tiene la ventaja de estar promoviendo acciones a nivel central (Managua) y en distintos territorios como son: Caribe Norte, Caribe Sur, Río San Juan, Rama, Muelle de los Bueyes y Nueva Guinea. Este proceso ha sido participativo y permite la incorporación de productores, proyectos e instituciones que estarán siempre en los territorios.
- La puesta en marcha del diplomado de cacao será determinante para la maduración de este esfuerzo de articulación. El MAGFOR ha confirmado la voluntad de institucionalizar este esfuerzo incorporándolo en su planificación estratégica.

#### V. 5 Recomendaciones, lecciones y/o factores de éxito del proceso.

##### ■ Factores de éxito

1. La implementación de un proceso participativo entre la parte pública institucional y los actores privados, discutiendo en cada momento la forma más efectiva de realizar el proceso de articulación nacional.
2. La definición de un objetivo concreto de corto plazo como ha sido el documento de política nacional y la organización de la comisión nacional del rubro.

3. La integración plena del MAGFOR, INTA Y SDCC ha facilitado una comunicación más efectiva con las autoridades de gobierno vinculadas al rubro cacao.
4. El papel beligerante que la UNAG ha jugado ha permitido la integración plena y representativa de productores en los encuentros nacionales realizados y en la comisión nacional.

#### ■ **Recomendaciones**

1. Fortalecer la participación de las instituciones públicas ligadas al rubro MAGFOR, INTA, FCR, MARENA en función de implementar los planes de trabajo de forma eficiente.
2. Incorporar a la comisión nacional de cacao las instituciones públicas relacionadas con la comercialización del grano en el exterior caso específico NICAEXPORT.
3. Promover el liderazgo de los productores en la comisión nacional de cacao con la participación de la UNAG y de los demás productores en cada territorio organizado.
4. Mejorar la divulgación oportuna de las iniciativas planificadas, que permitan el posicionamiento de la comisión nacional en el país.
5. Activar la relación con las autoridades de mayor nivel de los ministerios involucrados para garantizar el cumplimiento de los planes definidos.
6. Sostener la coordinación entre las distintas agencias de cooperación en función de un trabajo eficiente en el territorio.
7. Definir un cronograma de ejecución de los temas técnicos productivos que están en agenda como son: Diplomado, Genética del cacao en Nicaragua, Productividad, Manejo Post Cosecha, Ampliación de Áreas.
8. Continuar el proceso de organización territorial desde la comisión nacional de cacao fortaleciendo el liderazgo de la misma en cada territorio.

## X ANEXO:

### Tabla de aportes estimados de los actores a las iniciativas colectivas promovidas en el año 2007-2008 cacao

EVENTO	FECHA	APORTES DE LAS ORGANIZACIONES											
		ONUDI	GTZ (US\$)	NIC-A40	ICCO	PEMCE	UNAG	PNUD	TOTAL				
Foro productivo LCRG	26-28-09-06												
Intercambio Ecuador	21-25-05-07	7,000.00	8,000.00										15,000.00
Reunión Cacao PADEBANIC	03-Jul	400.00											400.00
Reunión con actores RAAS	14-Ago	420.00											420.00
Foro Intermunicipal Rosita	01/08/2007	260.00	100.00	200.00		100.00							660.00
Foro de Alamikamba	26/07/2007	108.00	70.00										178.00
Reunión evaluación Félix Bonanza	25/09/2007	170.00	100.00	150.00									420.00
Reunión evaluación Félix Rosita	26/09/2007	170.00	100.00										270.00
Reunión evaluación Siuna	27/09/2007	160.00	100.00	200.00		80.00							540.00
Foro Municipal Siuna	25/10/2007	286.00	200.00	150.00		80.00							716.00
Encuentro Nacional de Cacao	14/11/2007	600.00	1,000.00	250.00		490.00							2,340.00
Visita de control Siuna	23/01/2008	82.00											82.00
Visita de control Bonanza	24/01/2008	82.00											82.00
Visita de control Rosita	24/01/2008	82.00											82.00
Visita de control Alamikamba	25/01/2008	82.00											82.00
Línea de base Siuna	10-30-01-08			100.00		90.00					505.00		695.00
Línea de base Bonanza	10-30-01-08			100.00							505.00		605.00
Equipo para reactivar cacao en Sumubila	01-30-11-07										758.00		758.00
Capacitación de comisiones cacao	Febrero y Mayo 08	5,200.00		400.00									5,600.00
Capacitación promotores de Redes.	Marzo y Junio 08	8,800.00		1,100.00					1,990.00				11,890.00
Diplomado		5,000.00	10,000.00	8,000.00									23,000.00
Viaje a feria BIOFACH	19-25-02-08	5,462.64	15,000.00	300.00									20,762.64
Feria productiva de Siuna	15-17-02-08			6,000.00									6,000.00
Aporte para el 2008 previsto por ICCO a realizar en la RAAN como parte de las acciones conjuntas	2008				28,800.00								28,800.00
Aporte del PNUD al proceso de articulación de actores en ambos territorios del Caribe (Apoyo a Gobierno regional, monitoreo, intercambios)	Durante el periodo 2006-2007			16,950.00							32,000.00		48,950.00
<b>TOTAL</b>		<b>34,364.64</b>	<b>34,670.00</b>	<b>33,900.00</b>	<b>28,800.00</b>	<b>840.00</b>	<b>1,990.00</b>	<b>33,768.00</b>	<b>1,990.00</b>	<b>840.00</b>	<b>33,768.00</b>	<b>168,332.64</b>	

## Anexo 10

# CONSULTORÍA EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL PROYECTO

La información que se presenta a continuación, es un fragmento del Informe de Consultoría, elaborado por consultora independiente sobre la base de encuestas realizadas a 18 personas usuarias capacitadas por el proyecto, una de las personas encuestadas se entrevistó como articulador de conglomerados y como articulador de redes por haber recibido ambas capacitaciones.

Cabe destacar que aquí se refleja la opinión de las personas encuestadas, no la opinión del Proyecto.

### **EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y EFECTOS-IMPACTO DE DOS GRUPOS META DEL PROGRAMA DE FORMACION DEL PROYECTO:**

**“Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en nicaragua” de ONUDI.  
Junio 2008**

## CONCLUSIONES

1. La muestra que se logró involucrar en la evaluación de los resultados, efectos e impactos para conocer sus aportes sobre los resultados impactos de los procesos de capacitación fue del 51 % del total de personas capacitadas en las dos metodologías, habiendo influido el hecho de la dispersión territorial, la afectación de una huelga de transporte, el inicio de la estación lluviosa y por otro lado el poco tiempo disponible de parte de las personas dado sus compromisos institucionales, pues un grupo se comprometió a contestar la entrevista pero no lo hicieron. Se estableció contacto con 31<sup>1</sup> personas de un listado de 35 y se logró obtener aportes de 18 personas. (13 articuladores de conglomerados y 5 formadores de redes). Encontramos receptividad ante la evaluación, interés de aportar un clima de gran identificación entre los facilitadores entre sí y un sentimiento de mucha cercanía y agradecimiento hacia el Equipo de facilitadores de ONUDI.
2. La selección de personas para ser capacitadas como articuladores de conglomerados y como formadores de redes fue muy acertada pues se combinó la formación y experiencia en temas afines a la función de articulador y el interés personal. La selección de instituciones que ganaron

<sup>1</sup> Al final del informe se incluye cuadro detallando personas, rubros y territorios, así como el detalle de las 18 personas entrevistadas, solo en un caso una persona respondió las 2 entrevistas como articulador y como formador de redes.

las licitaciones tenían la idoneidad para asumir la responsabilidad. Este acierto en la calidad del grupo es reconocido por las personas que han aportado a la evaluación como una de las claves del éxito del proyecto.

3. La organización y conducción de los encuentros es catalogada como excelente por los participantes. Esto sumado a la metodología de aprender haciendo les permitió una adecuada combinación de teoría y práctica. Todos estos elementos evidencian que la concepción y diseño del curso de capacitación tanto el de articuladores de conglomerados como el de formadores de redes fue correcta y reafirma un principio de que todo cambio debe ser integral y conlleva modificación de factores internos en la persona, en su reflexión y vivencia personal.
4. La comprensión de las herramientas para la realización de ejercicios es algo sumamente apreciado por los participantes dado que si una parte importante era poner en práctica la teoría, era imprescindible que tuvieran una orientación correcta para asimilar cada momento del aprendizaje. No se puede poner en práctica una orientación que no se entiende, y es algo reconocido que el uso de lenguaje sencillo y materiales de fácil comprensión son clave para transferir conocimientos.
5. La calidad en la transmisión de los conceptos fue determinante para el éxito de la capacitación ya que fue expuesta de forma clara permitiendo así su asimilación, estando claros que no se les daban formulas exactas. Se logró romper algunos esquemas de los multiplicadores capacitados en redes.
6. Se reconoce el aporte de expertos internacionales por su calidad, asimismo la adecuación de la parte conceptual a la realidad nicaragüense en el desarrollo e implementación de la metodología.
7. La existencia de un grupo de articuladores de conglomerados bien formados y con capacidad de articulación público privada, y la existencia de los conglomerados en sí, se considera el principal logro del proceso de capacitación.
8. El principal aprendizaje a nivel individual para los articuladores de conglomerados está en la capacidad de facilitar acciones colectivas a partir de un proceso de sensibilización y generación de confianza en forma permanente.
9. Los formadores de redes consideran el principal logro de la capacitación es dejar establecida la metodología y el tener una sistematización de la experiencia de redes y como resultados importantes: Un gran apoyo al desarrollo local y generación de confianza. Los artesanos se han sensibilizado sobre la necesidad de la calidad.

10. Hay importantes avances en la implementación de la metodología en los diferentes conglomerados y el porcentaje promedio de implementación considerado por las personas entrevistadas de 7 conglomerados es de 80% lo cual es muy positivo. El mayor rango de implementación expuesto fue del 100% en el caso de la rama cuero calzado y el menor porcentaje fue del 70% en el caso de madera-muebles y cerámica. Entre los factores que han impedido el 100% de implementación se menciona falta de recursos financieros, insuficiente voluntad y compromiso de los actores y el tiempo de haber iniciado el proceso más las características geográficas de la zona en la región autónoma Atlántico Norte.
11. Las Instituciones articuladoras han ganado mucho, no solo internamente con el desarrollo de capacidades en su personal sino que tienen más reconocimiento de los actores locales tanto del sector público como privado, han mejorado y ampliado las relaciones institucionales. Algunas lograron visibilidad en el ámbito centroamericano.
12. Los articuladores asocian el fortalecimiento del conglomerado con la mejoría en la calidad de vida de los productores. Se van apropiando y están conscientes que saber aplicar la metodología no es un fin en sí mismo, sino un medio y tienen conciencia de la importancia del trabajo que desempeñan y lo que les puede significar tanto a sus organizaciones como a los territorios y actores. Esto manifiesta claramente el cambio que en ellos va logrando la puesta en práctica de la metodología. Se ubican como agentes de cambios estratégicos.
13. Los beneficios hacia los territorios planteados por los articuladores muestran la perspectiva futura del impacto que tienen las acciones que están realizando en el presente. Manifiestan la visión del aporte estratégico de los conglomerados a los territorios y sus comunidades.
14. Los cambios que han experimentado los productores o empresas integradas a las redes tienen impacto inmediato en la capitalización de las empresas y el incremento de las inversiones de parte de los productores, siendo el más importante la mejoría de la calidad de los productos.
15. La difusión de la metodología se logra tanto en la implementación de la misma por los articuladores de conglomerados, como en sus iniciativas de ampliar el radio de acción de su trabajo y de transferir también ellos y ellas, los conocimientos que tienen apropiados a otros gremios, esto es una expresión del crecimiento como ciudadanos, que no ven sus conocimientos como un secreto que guardan celosamente, sino como algo que todos debemos conocer. En ese sentido es posible afirmar que uno de los objetivos del Proyecto se logró cumplir exitosamente en tanto la metodología está basada en la transferencia de conocimientos y en aprender haciendo.

16. Por su parte los formadores de articuladores de Redes empresariales han enfocado su desempeño en transferir la metodología a nuevos grupos o territorios, un logro importante es la apropiación de la metodología en funcionarios del Instituto de apoyo a Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), en tanto han empezado a promover la metodología de redes y tienen expectativas de una alianza mas estrecha con ONUDI y consideran necesario que el Estado le de un mayor impulso al desarrollo de esta metodología, tal como se refleja en documentos oficiales del Gobierno Nacional. Uno de los articuladores de conglomerados que ha recibido capacitación en las dos metodologías asegura que no se puede formar conglomerados sin haber redes.
17. La difusión de los logros a través de los medios de comunicación masivos en general fue insuficientemente impulsada, tanto por el programa como por las instituciones articuladoras. Aunque hubieron esfuerzos en Café, Plátano y Cuero Calzado por la divulgación indirecta de las acciones que iban realizando a través de boletines, plegables y paginas Web, no se evidenciaron esfuerzos planificados de divulgar los logros obtenidos por los distintos conglomerados.
18. Los rubros Plátano y café han logrado trascender el territorio local en su incidencia, su proyección es nacional y centroamericano, esto podría tener relación con el papel en la economía nacional como productos de exportación, uno tradicional y otro no tradicional.
19. Se han fortalecido las relaciones entre actores del sector público y privado en el desarrollo del proceso de organización de los conglomerados y en la puesta en práctica de los planes de acción, especialmente donde se van alcanzando las metas propuestas y se consiguen importantes logros para el territorio. El trabajo de generación de confianza tiene una incidencia directa.  
  
Esta mejoría todavía no se traduce en una integración estable en las instancias de gestión establecidas en las estructuras de los gobiernos municipales como son los Comités de Desarrollo Municipal y Departamentales de los territorios donde existen los conglomerados.
20. La integración de las Alcaldías a los conglomerados todavía está en proceso y en éste momento en algunos sectores hay poca claridad sobre cómo quedan las instancias de articulación de los sectores para contribuir al desarrollo local.
21. Los articuladores de conglomerados y los formadores de redes tienen recomendaciones similares a ONUDI, en primer lugar que se organicen encuentros esporádicos con el grupo de articuladores de conglomerados y formadores de redes y en segundo término solicitando la continuación del Proyecto para continuar apoyando el desarrollo de la competitividad y el desarrollo económico local y nacional.

22. El establecimiento y/o fortalecimiento de los conglomerados que el Proyecto de ONUDI ha desarrollado, representan un aporte importante a los procesos de desarrollo económico local planteados en la Política Nacional de Descentralización pues han fortalecido capacidades en actores distintos para mejorar la competitividad y establecer alianzas público privadas, todo esto en función del mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas en los distintos conglomerados así como del fortalecimiento de las instituciones y organizaciones participantes.

## Apéndice: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS

No	Departamento/Región	Nombre	Institución/Organización	Sexo	Profesión	Edad	Congl	Redes
01	MASAYA	Leonardo Martínez	ALTERNATIVA	M	Economista	48	x	
02		Sandra Corea	"	F	Ingeniero Civil	43	x	
03		Daysi Madrigal	CIDEL	F	admón. Empresas Turísticas	46	x	
04		Pedro López	"	M	Técnico Servicios Financieros. Post Grado en DLocal	51	x	
05	Los Pueblos	Ma. José López	IPADE	F	Estudiante Admón. Empresas	25	x	
06		Bianca Mangas	IPADE	F	Socióloga	31	x	
07	RIVAS	Carlos Ulises Chavarría	APLARI	M	Ingeniero Foresta.	35	x	
08		Manuel Salvador Obregón V	MAGFOR	M	Ingeniero Agrónomo	42	x	
09	Chontales	Yorlene González	CEGE- UNAG	F	Economía Agrícola	31	x	
10		Rita Amador	CEGE-UNAG	F			x	
11	RAAN	Andrés Ordóñez	UNAG Siuna	M	Ingeniero Forestal. Extensionista.	27	x	x
12	RAAS	Teodoro Gómez	PNUD	M	Lic. Ecología	26	x	
13	Jinotega	Erick Morales	Alcaldía	M	Agrónomo	32	x	
14	Managua	Noel Castellón	INPYME	M	Economista	51		x
15	Managua	Víctor Corea	Consultor Independiente	M	Ingeniero en Minas. Capacitados en Cooperativas	48		x
16	Chontales	Karla Artilles	CEGE UNAG	F	Administradora de Empresas	37		x
17	Managua	Karla Blanco	Consultor Individual	F	Socióloga	43		x
18	Masaya	Ivania Gutiérrez	IPADE/CIDEL	F	Administradora de Empresas	44		x

Descripción general: 18 personas entrevistadas, una persona entrevistada como articulador de conglomerados y como formador de articuladores de redes empresariales. 9 Mujeres y 9 Varones.

Edades:

9 Entre 40 y 51, de ellos 5 son varones y 4 mujeres.

8 tienen entre 25 y 39, de ellos 4 son mujeres y 4 varones. Una persona no informó su edad.

## Anexo 11: Tabla resumen - Proceso de Selección de territorios / conglomerados.

### Principales características que destacan sobre los conglomerados seleccionados.

Conglomerado	Puntaje*	Descripción de principales criterios de selección
<b>Pacífico Centro</b>		
Carne Chontales	7.16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de la demanda internacional.</li> <li>• Importancia en la economía local.</li> <li>• Fuerte identidad local.</li> <li>• Sectores productivos organizados.</li> <li>• Prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo. (interés gubernamental).</li> </ul>
Lácteos Matagalpa	7.21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de la demanda internacional.</li> <li>• Importancia en la economía local.</li> <li>• Identidad local.</li> <li>• Liderazgo empresarial.</li> <li>• Prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo. (interés gubernamental).</li> </ul>
Plátanos en Rivas / Ometepe	7.09	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda internacional del producto.</li> <li>• Fuerte identidad local (principalmente en Ometepe).</li> <li>• Importancia en la economía local.</li> <li>• Condiciones naturales para la producción.</li> <li>• Interés gubernamental.</li> </ul>
<b>Costa Caribe</b>		
Cacao Siuna-Waslala	7.42	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cacao es un cultivo compatible con el manejo de áreas protegidas (reserva de Bosawas).</li> <li>• Se cuenta con las condiciones naturales para el desarrollo del cacao como un rubro rentable.</li> <li>• Es un cultivo priorizado en el Plan Regional de Desarrollo y Plan Nacional. Se cuenta con Comisión Nacional a través de la Comisión Presidencial de Competitividad.</li> <li>• Su cultivo permite diversificación de estrategias que combinan Seguridad Alimentaria y acceso a mercados.</li> <li>• Tiene alta demanda tanto nacional como internacional.</li> </ul>
Cacao La Cruz de Río Grande	23 de 24	<p>Cabe destacar que el Gobierno Regional RAAS utilizó solamente 6 criterios de los 12 propuestos por el Proyecto ONUDI y los valoró con un puntaje máximo de 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones naturales para el cultivo.</li> <li>• Demanda nacional e internacional.</li> <li>• Productores organizados (productores y redes de acopio; Organizaciones comunales).</li> <li>• Vía de comunicación acuática para el transporte de los productos.</li> <li>• Tenencia de la tierra.</li> <li>• Motivación de productores para incremento de área de siembra.</li> </ul>

Conglomerado	Puntaje*	Descripción de principales criterios de selección
<b>Pacífico Centro, (solamente capacitación de actores locales, no subcontratación de institución).</b>		
Turismo Ometepe	6.68	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda.</li> <li>• Características naturales para el impulso de la actividad desde diversos productos (playa, aventura, historia).</li> <li>• Identidad local.</li> <li>• Sectores productivos organizados.</li> <li>• Liderazgo empresarial.</li> </ul>
Café Jinotega	7.86	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de productores.</li> <li>• Identidad local.</li> <li>• Líderes empresariales.</li> <li>• Importancia en la economía local.</li> <li>• Interés gubernamental.</li> <li>• Instituciones de apoyo presentes en el territorio.</li> <li>• Condiciones naturales.</li> </ul>

\* Este puntaje es asignado por el grupo de profesionales que analiza las propuestas, en base a la información recopilada y a su propio conocimiento de las condiciones productivas. En el caso de Nicaragua, por las características históricas, culturales, económicas y geográficas, las alternativas de la Costa Caribe no deben ser comparadas (en base a sus puntajes) con las alternativas Pacífico Centro del país.

## Anexo 12:

# Tablas y contenido del Programa de Formación del Proyecto

### 1. Proceso de capacitación dirigido a Articuladores de Conglomerados

La metodología de “Desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados” es la base del proceso de capacitación. Esta metodología consta de tres tomos:

- I. Manual metodológico “Paso a paso”
- II. Herramientas metodológicas.
- III. Marco conceptual.

#### **Objetivo de la capacitación:**

Desarrollar capacidades de articulación de conglomerados, en profesionales que laboran en instituciones locales comprometidas con el impulso de procesos participativos de fomento de conglomerados.

#### **Institución articuladora**

Son organizaciones locales ubicadas en los territorios donde se contribuye al fomento de conglomerados. Estas organizaciones participaron en un proceso de licitación para asumir el rol de facilitadoras de procesos de fomento de conglomerados. Asignaron personal técnico según el perfil requerido por el proyecto para la consecución de los objetivos propuestos. En general asignaron una o dos personas como articuladoras, las que participan en el proceso de capacitación.

#### **Rol del articulador de conglomerado:**

Ser un facilitador de procesos para la articulación entre actores con el propósito de generar acciones colectivas que tengan un objetivo común y así promover el desarrollo de la competitividad de un conglomerado.

#### **Metodología:**

- El proceso de capacitación fue modular y estaba orientado a realizar eventos presenciales donde se fortalecieron conceptos, se socializó sobre la experiencia que tienen los participantes en desarrollar estos procesos en cada una de las fases de la metodología.
- Se analizó y se practicó herramientas metodológicas que se aplicaron en el territorio en función del conglomerado en el que se trabajaba. Estos instrumentos se adaptan a la particularidad de cada rubro y a los requerimientos de cada territorio.
- Se brindó acompañamiento en terreno de parte de los consultores del proyecto que atienden cada territorio, en la aplicación de las herramientas aprendidas en aula y seguimiento del proceso de fomento del conglomerado.

- Se realizaron intercambios para compartir las experiencias desarrolladas.
- Retroalimentación en sesiones de trabajo entre la institución articuladora y el consultor del proyecto y en los encuentros de intercambio, en los que los articuladores realizaron presentaciones de los avances del proceso y entre todos se buscaron nuevas alternativas para resolver los problemas planteados.

**Personas capacitadas aplicando la metodología:  
por conglomerado, territorio y sexo**

Conglomerado	Total		
	H	M	T
1. Calzado – Masaya	1	2	3
2. Cerámica – San Juan de Oriente	-	2	2
3. Muebles – Los Pueblos			
4. Carne – Chontales	-	2	2
5. Lácteos – Matagalpa	3	-	3
6. Plátano – Rivas	4	-	4
7. Turismo – Rivas	1	-	1
8. Café – Jinotega	3	-	3
9. Cacao – RAAN	1	-	1
10. Cacao – RAAS	1	1	2
11. Cacao – Boca de Sábalos	1	-	1
12. Turismo Masaya CIDEL	-	1	1
13. Consultores CIDEL	1	1	2
14. Cuenta Reto del Milenio	-	1	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>26</b>

## Articuladores de Conglomerados Contenido de los eventos realizados durante el periodo 2006 – 2008

Eventos realizados	Contenido	Horas aula	Facilitadores
1. Introducción conceptual a conglomerados y articulación productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad empresarial y articulación productiva.</li> <li>• Proceso de selección de conglomerados.</li> <li>• Metodología de fomento de conglomerados.</li> </ul>	6 horas 8 junio - 2006	Marco Dini. Asesor del proyecto Pastora Sandino Coordinadora Nacional del proyecto
2. Metodología sistemas productivos locales basados en conglomerados. Fase 1: organización y sensibilización <sup>1</sup>	<p>Sensibilización de actores locales, Integración de actores en comisiones de conglomerados, Presentación de experiencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Local, conglomerados y competitividad.</li> <li>• Metodología Desarrollo de sistemas productivos locales.</li> <li>• Generación de confianza entre actores.</li> <li>• El diagnóstico como instrumento para la competitividad.</li> <li>• Caso Cerámica – San Juan de Oriente.</li> <li>• El diagnóstico como instrumento para la competitividad.</li> <li>• Caso Calzado – Masaya.</li> <li>• El diagnóstico competitivo del conglomerado: contenido principal.</li> </ul>	14 horas 4 y 5 de julio – 2006	Pastora Sandino Fiadelfo Arias consultor del proyecto Ivania Gutiérrez Articuladora del conglomerado Cerámica – San Juan de Oriente. Leonardo Martínez. Articulador del conglomerado Calzado – Masaya.
3. Metodología sistemas productivos locales basados en conglomerados. Fase 1: organización y sensibilización	<p>El diagnóstico para el análisis competitivo del conglomerado: importancia y alcances y estructura básica. Ventajas de la articulación productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza público – privada: experiencia de la comisión sectorial del turismo de la Isla de Ometepe, departamento de Rivas, Nicaragua.</li> <li>• El proceso de diagnóstico del conglomerado.</li> <li>• Guía metodológica para el análisis del diagnóstico.</li> <li>• El mapa de la cadena productiva.</li> <li>• Análisis de Género en la cadena productiva.</li> </ul>	14 horas 19 y 20 de septiembre - 2006	Pastora Sandino Fiadelfo Arias Adelina Sequeira Consultora del proyecto. Griselda Soto Consultora del proyecto. Selmira Flores Consultora Género Carlos Iván Torres Articulador del conglomerado Turismo – Isla de Ometepe.
4. Metodología sistemas productivos locales basados en conglomerados Fase 1: organización y sensibilización	<p>El diagnóstico para el análisis competitivo del conglomerado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco conceptual: Competitividad, innovación, conglomerados y territorio</li> </ul> <p>Introducción al Diamante de Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de factores</li> <li>- Condiciones de demanda</li> <li>- Estrategia, estructura y rivalidad</li> <li>- industrias relacionadas y de apoyo</li> <li>- Rol del gobierno y el azar</li> </ul> <p>Concepto de Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de mercados</li> <li>- Competencia</li> <li>- Clientes</li> </ul>	20 horas 18, 19 y 20 de octubre - 2006	Pastora Sandino Maria Piedad Velasco Consultora en diagnóstico y competitividad.
5. Intercambio entre articuladores de conglomerados.	<p>Avances, resultados, lecciones aprendidas y desafíos del proceso desarrollado en el 2006.</p> <p>Resultados de la fase 1 de la metodología fomento de conglomerados y desafíos 2007, de los conglomerados Piátano – Rivas y Carne – Chontales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las fases 2 y 3 de la metodología fomento de conglomerados y desafíos 2007, en los conglomerados Cerámica – San Juan de Oriente, Madera Muebles – Los Pueblos y Calzado – Masaya.</li> <li>• Valoración del proceso de capacitación desarrollado en el 2006.</li> </ul>	14 horas 1 y 2 de diciembre – 2006	Articuladores de conglomerados

Eventos realizados	Contenido	Horas aula	Facilitadores
6. Intercambio sobre la construcción de la cadena productiva de los conglomerados y avances a marzo 2007.	<p>Proceso desarrollado: utilidad de la información generada en la construcción de la cadena productiva para la construcción de la visión y estrategia del conglomerado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de construcción de la cadena productiva en los conglomerados atendidos por el proyecto.</li> <li>Resultados del proceso de asesoría de consultora colombiana MPV.</li> <li>Avances en el 2007</li> </ul>	10 horas 27 y 28 de marzo - 2007	Articuladores
7. Planeación estratégica para el desarrollo del conglomerado	<p>El proceso de planeación estratégica para el desarrollo del conglomerado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Componentes de la planeación estratégica</li> <li>Construcción de Visión del conglomerado</li> <li>Construcción de misión del conglomerado</li> </ul>	10 horas 9 y 10 de mayo - 2007	Griselda Soto
8. Intercambio de experiencias con el conglomerado Café – Jinotega.	<p>La experiencia del conglomerado Café – Jinotega en los aspectos de asociatividad, comercialización, mercadeo y rol de la alcaldía en el fomento de la articulación productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El rol de la alcaldía de Jinotega en el fomento del conglomerado Café.</li> <li>El aporte de la cooperación externa en el fortalecimiento de la articulación productiva en café.</li> <li>La experiencia de SOPPEXCA, como organización gremial de los productores de café.</li> <li>La experiencia de ATLANTIC como comercializadora de café, su relación con los productores y el mercado.</li> <li>La participación de productores en el concurso "Taza de la excelencia" y su aporte al desarrollo competitivo del conglomerado. Visita a una finca.</li> </ul> <p>Intercambio entre articuladores sobre el proceso de planeación estratégica de los conglomerados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del proceso desarrollado en los conglomerados Plátano-Rivas, Lácteos-Matagalpa, Carne-Chontales, Café-Jinotega</li> </ul>	20 horas 11, 12 y 13 de septiembre – 2007	Articuladores de conglomerados Pastora SANDINO Sergio Méndez – Gerente de la alcaldía de Jinotega Begoña Fernández – Coordinadora proyecto Café-Jinotega. Fátima Ismael – Gerente de la organización gremial SOPPEXCA. José Manuel Moraga – Vice gerente Regional ATLANTIC – Jinotega
9. Metodología sistemas productivos locales basados en conglomerados Fase 3: Ejecución y sostenibilidad.	<p>Metodología sobre priorización de proyectos, seguimiento y evaluación de las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de priorización de proyectos de manera participativa: corto, mediano y largo plazo.</li> <li>Base conceptual de Monitoreo y Evaluación</li> <li>Instrumentos de monitoreo y evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de Base</li> <li>Clusterómetro</li> </ul> </li> <li>Capital Social y su contribución a la competitividad territorial.</li> <li>Base conceptual <ul style="list-style-type: none"> <li>La confianza como factor fundamental de creación de capital social.</li> <li>La promoción de la articulación entre actores de diferentes esferas de vida en un territorio.</li> </ul> </li> </ul>	20 horas 23, 24 y 25 de octubre - 2007	Pastora Sandino Griselda Soto John Durston (experto Chile)

1 Este contenido se repitió para un segundo grupo de instituciones articuladoras que no estaban contratadas en el mes de julio. Esta capacitación se realizó el 31 de Agosto y 1° de Septiembre, con una carga horaria de 14 horas aula y fue impartida por el equipo del proyecto.

Eventos realizados	Contenido	Horas aula	Facilitadores
10. Taller nivelación sobre la primera y segunda fase de la metodología de conglomerados <sup>2</sup> .	<p><i>Base conceptual sobre conglomerados y articulación productiva, el proceso metodológico y principales herramientas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de conglomerados y enfoques.</li> <li>• Ventajas de la articulación productiva.</li> <li>• Casos de articulación productiva.</li> <li>• La metodología Sistema Productivos Locales basados en conglomerados.</li> <li>• Rol de las instancias en los territorios</li> <li>• Generación de confianza entre actores.</li> <li>• El diagnóstico competitivo del conglomerado.</li> <li>• Instrumentos de análisis: la cadena productiva</li> <li>• El proceso de planeación estratégica del conglomerado.</li> <li>• Presentación de experiencias de la cadena de valor del conglomerado Carne – Chontales.</li> <li>• Presentación de experiencia del proceso de formulación del plan estratégico del conglomerado Plátano – Rivas.</li> </ul>	<p>20 horas</p> <p>30, 31 enero y 1º. Febrero – 2008</p>	Equipo del proyecto
11. Sostenibilidad del proceso de articulación del conglomerado.	<p><i>La gestión de financiamiento de proyectos estratégicos para la sostenibilidad del conglomerado.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de las instituciones articuladoras.</li> <li>• Financiamiento de proyectos productivos: Fondo de Crédito Rural FCR.</li> <li>• Financiamiento de proyectos productivos, los requisitos y procedimientos. Instituto de Desarrollo Rural IDR.</li> <li>• Instituciones financieras internacionales: enfoque y sus contrapartes territoriales.</li> <li>• La cooperación Regional, las microfinancieras y la banca nacional para el de financiamiento de proyectos estratégicos del conglomerado.</li> <li>• El centro de información para el desarrollo CID: vínculos con fuentes de financiamiento.</li> <li>• La sostenibilidad de los procesos de articulación productiva y lecciones aprendidas.</li> </ul>	<p>20 horas</p> <p>23, 24 y 25 de mayo - 2008</p>	Equipo del proyecto Representantes de tres instituciones.
	Total horas Grupo inicial de articuladores <sup>3</sup>	148 horas	
	Horas invertidas capacitación a articuladores <sup>4</sup>	182 horas	

2 Evento dirigido a personas que realizan labor de articulación y que han sido contratados por las instituciones articuladoras posteriormente de iniciado el programa de formación

3 A las personas que iniciaron en el programa de formación desde junio 2006, se les realizó 9 eventos en aula sobre el proceso de la metodología.

4 Este total incluye las horas de inversión en capacitación de parte del equipo del proyecto. Integra los eventos realizados al grupo inicial y dos eventos más: uno de repetición y otro de nivelación.

## 2. Comisiones de Conglomerados

Las instituciones articuladoras en cada territorio facilitan procesos de articulación productiva, y como parte de ese proceso brindan capacitación y acompañamiento a las comisiones de conglomerados.

### Comisión de conglomerado

Es una instancia de coordinación integrada por actores directamente vinculados con el conglomerado, tanto del sector público, del sector privado (distintos eslabones de la cadena productiva), como de organismos y/o proyectos de apoyo. Esta Comisión es encargada de encabezar — con la facilitación de un articulador — el proceso de desarrollo de un conglomerado.

### Objetivo de la capacitación:

Fortalecer los conocimientos en el manejo conceptual sobre conglomerados y articulación productiva, así como dotarles de herramientas metodológicas de los miembros de las comisiones y tomadores de decisión involucrados en los conglomerados y fortalecer la capacidad gerencial de la comisión.

### Metodología:

- Breves exposiciones de los facilitadores.
- Experiencias de los participantes.
- Sesiones de trabajo grupal.
- Reflexión plenaria.
- Dinámicas de integración grupal.

Facilitadores de la capacitación: Los eventos fueron asumidos por las instituciones articuladoras apoyados por el equipo ONUDI. En temas que no eran de la experiencia central del proyecto se contrató facilitadores externos.

Modalidad de la capacitación: eventos de duración de un día, cada dos semanas.

## 3. Ciclo de conferencias dirigido a Docentes universitarios

### Objetivo de la capacitación:

Contribuir al fortalecimiento de conocimientos de los docentes en la base conceptual sobre conglomerados, articulación productiva y en el análisis de cadenas globales de valor.

### Universidades nacionales y locales

Entidades académicas nacionales que tienen en su Currícula la promoción del desarrollo local con docentes interesados de profundizar la temática de conglomerados y articulación productiva.

Entidades académicas en los territorios donde el proyecto contribuye con docentes interesados en la temática de conglomerados y articulación productiva y disposición de integrarse a las acciones en la localidad.

### **Rol de las universidades**

Contribuir en los conglomerados con información especializada sobre el rubro y mediante acciones de investigación. Asimismo generar acercamiento entre la universidad y la empresa con acciones de pequeñas investigaciones realizadas por estudiantes de las carreras de economía y similares, en contenidos que se necesitan en el territorio y aporten al mismo.

### **Metodología:**

- Ciclo de conferencias brindada por expertos internacionales en temas acordados con los docentes universitarios.
- Eventos presenciales y virtuales mediante video conferencias.
- Eventos bimensuales.
- Retroalimentación de los docentes para valorar la utilidad de las conferencias.

## **Ciclo de Conferencias a Docentes universitarios**

### **Primera conferencia: Competitividad Empresarial y Articulación Productiva**

Fecha: 8 de Junio del 2006

Material entregado:

- Competitividad empresarial y articulación productiva. Marco Dini (presentación)
- El Distrito Industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia. Gabi Dei Ottati. (artículo)
- Desarrollo Local y competencia global: reflexiones sobre la confianza en un distrito industrial. Gabi Dei Ottati. (artículo)
- Metodología para el desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados. (presentación)
- Criterios de selección de conglomerados. (presentación)
- Metodología para el desarrollo de sistemas económicos territoriales basados en conglomerados (resumen general)
- Lecciones aprendidas en procesos de fomento de conglomerados en Nicaragua.

### **Segunda conferencia: Territorio, Articulación productiva y Competitividad Empresarial**

Fecha: 24 de agosto del 2006

Material entregado

- Territorio, articulación productiva y competitividad empresarial. Marco Dini (presentación)
- Location, competition, and economic development: Local Clusters in a Global Economy. Michael E. Porter. Harvard Business School. Febrero 2000.
- El distrito industrial y la “nueva” geografía económica italiana. Fabio Sforzi. Capítulo 3 del libro Sistemas Locales en las Redes Internacionales de Producción. Eleonora Di Maria, Stefano Micelli (editores) 2006. ONUDI y

Universidad Internacional de Venecia.

- Aprendiendo del debate internacional sobre clusters y distritos: variables relevantes para la investigación empírica en China. Marco Bellandi, Marco Di Tomaso, Lauretta Rubini. Capítulo 8 del libro Sistemas Locales en las Redes Internacionales de Producción. Eleonora Di Maria, Stefano Micelli (editores) 2006. ONUDI y Universidad Internacional de Venecia.
- Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad. Marco Dini. Danielle Mazzonis, Roxana Pérez. Mayo 2006.

### **Tercera conferencia: Articulación productiva y Economía del conocimiento**

Fecha: 12 de octubre del 2006

Materiales entregados:

- Competitividad empresarial y articulación productiva: Cluster y Redes. Marco Dini (presentación)
- Elementos de economía del conocimiento. Marco Dini (presentación)
- Economía del Conocimiento. Mario Cimoli. (presentación)
- El valor del conocimiento. Enzo Rullani. Capítulo 1 del libro Sistemas Locales en las Redes Internacionales de Producción. Eleonora Di Maria, Stefano Micelli (editores) 2006. ONUDI y Universidad Internacional de Venecia.
- Tecnología y desarrollo: algunas consideraciones sobre los recientes avances en la economía de la innovación. Mario Cimoli, Giovanni Dosi. 1992.

### **Cuarta conferencia: Políticas para el fomento de la innovación**

Fecha: 16 de noviembre del 2006.

Material entregado:

- Pre-estudio Estado de la Innovación en el Sector Agroalimentario de Nicaragua: Oportunidades para el desarrollo de los conglomerados y cadenas Frank Hartwich, Eduardo Solórzano, Carlos Gutiérrez y Mario Monge. Documento de 108 páginas.
- Estado de la innovación en el sector agroalimentario de Nicaragua: Oportunidades para el desarrollo de los conglomerados y cadenas. Frank Hartwich (presentación)
- Las políticas de ciencia, tecnología e innovación: ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Mario Cimoli, Annalisa Primi. (presentación).
- El diseño y la implementación de las políticas tecnológicas en América Latina: un (lento) proceso de aprendizaje. Mario Cimoli y Annalisa Primi. CEPAL, Naciones Unidas. Octubre 2004.
- Redes y jerarquías: un modelo para el diseño de las políticas tecnológicas en América Latina. Mario Cimoli y Annalisa Primi

### **Quinta conferencia: Capital Social y su contribución a la Competitividad territorial**

Fecha: 16 de Agosto del 2007

Material entregado:

- Capital Social y su contribución a la competitividad territorial. John Durston (ponencia en pp)
- Vida asociativa local en dos pueblos nicaragüenses. Nadia Molenaers. Revista de la CEPAL #90. Diciembre 2006

- El Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: Díadas, Equipos, Puentes y Escaleras. John Durston 2002. CEPAL, Santiago de Chile, Libro. Capítulo 3.
- El clientelismo político en el campo chileno. ¿Apitutados o Apechugadotes?. John Durston. 2005.

Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. CEPAL – MSU. Chile, 2003. *Capítulo 5: Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe.*

### Sexta conferencia: Cadenas Globales de Valor, Cluster y Competitividad

Fecha: 22 de Noviembre del 2007

Material entregado:

- Cadenas globales de valor, Cluster y Competitividad. Carlo Pietrobelli (ponencia en pp)
- Mejora de la competitividad en Clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. Carlo Pietrobelli, Roberta Rabellotti. BID. Febrero 2005.
- Políticas para el mejoramiento de las PYMEs en los Clusters y Cadenas de Valor de Latinoamérica. Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti. 2005.
- Research Methodology for the Case-studies. AGORA' 2000. BID.
- Upgrading in Global Value Chain: Lessons from Latin American Clusters. Elisa Giuliani, Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti. Banco Mundial, 2005.

### Docentes universitarios que han participado en el ciclo de conferencias

No	Universidad	Participantes		Total
		Hombres	Mujeres	
1.	Universidad Centroamericana <b>UCA</b>	4	-	4
2.	Universidad Americana <b>UAM</b>	2	1	3
3.	Universidad nacional autónoma de Nicaragua. <b>UNAN</b> – Chontales	3	3	5
4.	Blufields Indian and Caribbean university <b>BICU</b>	1	-	1
5.	Universidad nacional de ingeniería <b>UNI</b>	2	1	3
6.	Universidad politécnica de Nicaragua <b>UPOLI</b>	4	2	6
	UPOLI – Masaya	2		-
	UPOLI – Rivas	1	1	-
	UPOLI – Central Managua	1	1	-
7.	Escuela de Agricultura y Ganadería <b>EIAG</b>	-	2	2
8.	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense. <b>URACCAN</b>	1	-	1
T total		17(68%)	8 (32%)	<b>25</b>

### Ciclo de conferencias a docentes universitarios por tema y facilitador

No.	Tema	Experto
1.	Competitividad Empresarial y Articulación Productiva	Marco Dini, experto en articulación productiva y asesor del proyecto
2.	Territorio, Articulación productiva y Competitividad Empresarial	Marco Dini
3.	Articulación productiva y Economía del conocimiento	Mario Cimoli, CEPAL – Chile
4.	Políticas para el fomento de la innovación	Mario Cimoli y Annalisa Primi, CEPAL – Chile
5.	Capital Social y su contribución a la Competitividad territorial	John Durston, experto Chile
6.	Cadenas Globales de Valor, Cluster y Competitividad.	Carlo Pietrobelli, Universidad de Roma, Italia

### Módulos formativos sobre articulación productiva en postgrados y maestrías en las universidades

Universidad	Nombre del módulo	Nombre de la carrera	Duración (días)	Año	Número Participantes	Mujeres
UAM	Desarrollo económico Local y conglomerados	Postgrado Desarrollo rural	3	2005	20	14
UAM	Desarrollo económico local y conglomerados	Maestría Gerencia de mipymes.	3	2005	18	14
UAM	Metodologías de articulación empresarial: redes horizontales y redes verticales	Maestría Gerencia de mipymes.	3	2005	19	14
UAM	Cadena de valor como instrumento para el DEL	Herramientas para el Desarrollo Económico Local	3	2005	20	12
BICU/URACCAN	Desarrollo local y conglomerados)	Postgrado Investigación socio-económica para el desarrollo de la costa caribe	2	2006	16	4
UCA	Unidad "conglomerados y desarrollo territorial" como parte del modulo sobre Mercado, Competitividad y Actividades Rurales,	Maestría Desarrollo Rural 2006-2008	3	2007	15	6
UAM	Desarrollo económico Local y conglomerados	Postgrado Desarrollo rural	3	2007	12	8
UAM <sup>5</sup>	Desarrollo económico local y conglomerados	Maestría Gerencia de mipymes	3	2007	15	6
UAM	Metodologías de articulación empresarial: redes horizontales y redes verticales	Maestría gerencia de mipymes	3	2007	19	10
						68 (56%)

5 En el caso de los módulos impartidos en la maestría “Gerencia de MIPYMES” – UAM, la mayoría son los mismos alumnos, por tanto no se deben sumar todas las cifras. El total de personas corresponde a 121.

#### **4. Formación de Formadores en Redes Empresariales Horizontales**

La metodología para la “Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales” es la base material para el desarrollo de este curso. Esta metodología consta cinco fases y pasos por cada fase. Existe un manual que contiene la base conceptual y las herramientas metodológicas para su aplicación.

##### **Objetivo de la capacitación:**

Formación de multiplicadores sobre la metodología de Redes Empresariales Horizontales, que fortalezca el manejo conceptual y sus habilidades en el manejo de herramientas y técnicas de facilitación que le permita formar a otros.

##### **Consultores independientes**

Personas con reconocida experiencia en asociatividad, interesadas en el aprendizaje de metodologías innovadoras que les permita complementar sus conocimientos y habilidades en el manejo de herramientas metodológicas de articulación productiva.

##### **Rol del consultor**

Personas que puedan contribuir al fortalecimiento de capacidades sobre articulación productiva mediante la formación de articuladores de Redes Empresariales Horizontales.

##### **Metodología:**

- El proceso de capacitación fue modular y estaba orientado a realizar eventos presenciales donde se fortalecieron conceptos, se socializó sobre la experiencia de los participantes en desarrollar estos procesos en cada una de las fases de la metodología.
- Se analizaron y se practicaron herramientas metodológicas como instrumentos a desarrollar en procesos de formación de nuevos articuladores de Redes.
- Se presentaron experiencias exitosas de Redes Empresariales Horizontales, especialmente las impulsadas por el proyecto y por instituciones formadas previamente por el proyecto.
- Trabajo final, entrega de un diseño de un curso de formación de articuladores en rubros y territorios de procedencia de los consultores que surja de una necesidad y donde hubiera demanda.
- Acompañamiento metodológico en el diseño del curso.

## Proceso de capacitación dirigido a Consultores Formación de Formadores en la metodología Redes Empresariales Horizontales Eventos realizados en 2006 – 2007

Eventos Realizados	Contenidos	Horas aula	Facilitadores
1. Módulo 1: Metodología Redes Empresariales Horizontales	<p><i>Importancia de la articulación productiva y metodología de Redes Empresariales Horizontales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porqué hablar de Redes</li> <li>• Beneficios, conceptos y características de las Redes Empresariales Horizontales.</li> <li>• La metodología de Redes Empresariales Horizontales Paso a Paso.</li> <li>• Actividades de promoción y venta de la Idea: criterios para selección del grupo inicial.</li> <li>• Acciones para generar confianza en la integración de la Red.</li> <li>• Conflictos más comunes en las Fases 1 y 2</li> <li>• Algunas ideas sobre proyectos piloto.</li> <li>• Tipología, contenido y ejemplos de proyectos de corto plazo.</li> </ul>	<p>16 horas</p> <p>4 y 5 de Agosto - 2006</p>	<p>Pastora Sandino Filadelfo Arias</p>
2. Módulo 2: Metodología Redes Empresariales Horizontales	<p><i>Proyectos pilotos en la Red</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de los participantes en la identificación de proyectos pilotos.</li> <li>• Instrumentos de apoyo necesario entre las Fases I, II y III.</li> <li>• La guía de diagnóstico de las empresas.</li> <li>• Identificación del objetivo común.</li> <li>• Diseño de proyectos estratégicos y planes de mejora.</li> <li>• Planes de Negocios</li> <li>• conflictos más comunes en las diferentes fases.</li> </ul>	<p>16 horas</p> <p>22 y 23 de Agosto - 2006</p>	<p>Filadelfo Arias Griselda Soto</p>
3. Módulo 3: Metodología Redes Empresariales Horizontales	<p><i>La planificación en las Redes</i></p> <p>El plan del articulador</p> <p>El marco lógico como instrumento de planificación</p> <p>Gestión de la Red.</p> <p>Formas jurídicas para formalizar la Red.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol de los actores locales.</li> <li>• Articulación productiva y conglomerados.</li> <li>• La experiencia de la Red Cantores de Boaco</li> </ul>	<p>16 horas</p> <p>6 y 7 de Octubre - 2006</p>	<p>Filadelfo Arias Ernesto Bendaña Adelina Sequeira Ana Zambrana Junta Directiva Red Cantores</p>
4. Módulo 4: Metodología para formular Plan de Negocios de la Red.	<p><i>Metodología para elaborar plan de negocios de la Red.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la idea a la oportunidad de negocios.</li> <li>• Visión, misión y objetivos de la Red.</li> <li>• El plan de negocios: importancia y contenido.</li> <li>• El estudio de mercado.</li> <li>• Estudios técnicos.</li> <li>• Aspectos organizativos, legales y ambientales del plan de negocios de la Red.</li> <li>• Las inversiones de la Red.</li> <li>• Evaluación del plan.</li> </ul>	<p>20 horas</p> <p>1, 2 y 3 Febrero - 2007</p>	<p>Sergio Santamaría Filadelfo Arias</p>

Eventos Realizados	Contenidos	Horas aula	Facilitadores
	<p><i>Monitoreo y Evaluación de la Red.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto e importancia del monitoreo y evaluación de una Red empresarial.</li> <li>• Instrumentos de Monitoreo y Evaluación. <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Grupómetro</li> <li>- El NET</li> </ul> </li> </ul>		
<p>5. Módulo 5: Métodos y técnicas de Educación de Adultos.</p>	<p><i>Diseño de programas de capacitación para adultos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de objetivos de aprendizaje</li> <li>• Selección y secuenciación del contenido y teorías instruccionales.</li> <li>• Preparación y revisión de un curso</li> <li>• Enseñanza – Aprendizaje</li> <li>• Educación de adultos: un asunto de cambio.</li> <li>• Motivación de adultos y técnicas para mejorar aprendizajes.</li> <li>• Cómo aplicar enfoques participativos en eventos grupales.</li> </ul> <p><b>Aportes al Manual Redes Empresariales Horizontales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos relevantes a considerar en una nueva edición del manual de Redes Empresariales Horizontales.</li> </ul>	<p>20 horas 15, 16 y 17 Marzo - 2007</p>	<p>Francisco Berríos Rosa María Torres Filadelfo Arias</p>
<p>6. Módulo 6: Enfoque de equidad de Género en la metodología Redes Empresariales Horizontales.</p>	<p><i>Enfoque de equidad de género</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas Sexo-Género.</li> <li>• División sexual del trabajo.</li> <li>• De la Diferencia a la Desigualdad.</li> <li>• Identidad Social de Género.</li> </ul> <p><i>Género en la metodología Redes Empresariales Horizontales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de Género en la Fase I de la metodología: Promoción de la idea y de la RED.</li> <li>• Instrumentos de Género en la Fase II de la metodología: Generación de relaciones de confianza.</li> <li>• Instrumentos de Género en la Fase III de la metodología: Proyectos pilotos.</li> <li>• Instrumentos de Género en la Fase IV de la metodología: proyectos de largo plazo.</li> <li>• Instrumentos de Género en la Fase V de la metodología: independización de la Red.</li> </ul>	<p>20 horas 11, 12 y 13 de junio - 2008</p>	<p>Isolda Espinoza Meia Amelia Santos Filadelfo Arias</p>
	<b>Total horas</b>	<b>108 horas</b>	

## Anexo 13

### LISTADO DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL INFORME

SIGLA	SIGNIFICADO
ACAWAS	Asociación de Cacaoteros de Waslala
ADA	Agencia Austriaca para el Desarrollo
ADDAC	Asociación para la diversidad y desarrollo agrícola comunal
ADEPHCA	Asociación para el Desarrollo y la Promoción Humana de la Costa Atlántica
ADIM	Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
ALTERNATIVA	Organización No Gubernamental trabajando en Masaya, institución articuladora-conglomerado calzado
AMUNIC	Asociación de Municipios de Nicaragua
APLARI	Asociación de Plataneros de Rivas
ASOCHOM	Asociación de Municipios de Chontales
ASOGACHO	Asociación de Ganaderos de Chontales
ASOPAZ	Asociación de Paz
ATLANTIC	Empresa transnacional dedicada a la compra y exportación
BICU	Bluefields Indian and Caribbean University
CACAONICA	Cacaos de Nicaragua (Empresa acopiadora de Cacao en Waslala)
CAFÉ SOLUBLE	Empresa privada nicaragüense que produce y procesa café, cacao, y otros
CANISLAC	Cámara Nicaragüense del Sector Lácteo
CARE	Care and Relief (Organismo Internacional)
CATIE	Centro Agronómico Tropical para Investigación y Enseñanza
CDD	Comité de Desarrollo Departamental
CECOCAFEN	Central de Cooperativas del Norte
CEDIPRODEL	Centro de Impulso y Promoción del Desarrollo Económico Local (Alcaldía de Jinotega, Cooperación Española)
CEGE	Centro de Gestión Empresarial
CEI	Centro de Promoción de Exportaciones
CEPAD	Consejo de iglesias evangélicas denominacional
CETIPYME	Centro Tecnológico e innovación para las PyMEs (Proyecto MIFIC con fondos BID y ejecutado por UPOLI)
CHONTALDES	Comité de Desarrollo Departamental de Chontales
CIDEL	Comisión Intermunicipal para el Desarrollo Económico Local de los 9 municipios de Masaya (antes PRODELMAS). Proyecto Cooperación Austriaca para el departamento de Masaya.
CITOMETEPE	Comisión Intermunicipal de Turismo de Ometepe (Comisión conglomerado)
CLUSA	Cooperative League of United State of America
CNE	Comisión Nacional de Energía
CONDEBOSIU	Consortio para el Desarrollo de Bonanza y Siuna
CONDEMAS	Comité de Desarrollo Departamental de Masaya
COOPESIUNA	Cooperativa de Productores de Siuna
COOPSAEC	Cooperativa de Servicios Agropecuarios de Exportación de Café
COPAGROS	Cooperativa Agropecuaria y de Servicios
CPC	Comisión de Presidencial de Competitividad, contraparte nacional del Proyecto Conglomerados
CUCULMECA	Asociación Comunitaria para el Desarrollo
CUR	Centro Universitario Regional

## LISTADO DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL INFORME

DfID	Departamento para el Desarrollo Internacional (Cooperación Británica)
EIAG	Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería (en el departamento de Rivas)
EN	Ejército Nacional
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza
FADCANIC	Fundación para la Autonomía y el Desarrollo de la Costa Atlántica de Nicaragua
FONDEAGRO	Fondo para el Desarrollo Agropecuario
GTZ	Deutsche Gessellschaft fur Technische Zusammenarbeit (Cooperación Alemana para el Desarrollo)
Horizonte 3000	Organización Austriaca de cooperación para el desarrollo
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INAWAS	Instituto Nacional de Waslala
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
INPRHU	Instituto Nicaragüense de Promoción Humana
INPYME	Instituto Nicaragüense de Pequeña y Mediana Empresa
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia; ONG trabajando en Los Pueblos, institución articuladora de los conglomerados cerámica-San Juan de Oriente y Madera-Mimbre Los Pueblos
MAGFOR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal
MARENA	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
MASRENACE	Programa de Manejo Sostenible de Recursos Naturales y Fomento de Capacidades Empresariales
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
MSU	Michigan State University
Nitlapan	Instituto de Investigación y Desarrollo, de la UCA (Universidad Centroamericana)
ONG's	Organismos No Gubernamental/es
ONUDI	Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OXFAM	Cooperación Inglesa en Nicaragua (confederación de 12 organizaciones independientes dedicadas a la lucha contra la pobreza)
PAE	Programa de Atención a Empresas (de la UNI)
PAGINO	Asociación de Aldea Global de Jinotega
PASE	Programa de Apoyo al Seguimiento de la ERCERP
PDLCA	Programa de Desarrollo Local de la Costa Atlántica
PEMCE	Promoción de Equidad Mediante el Crecimiento Económico (DfID)
PEMCE	Promoviendo la Equidad Mediante el Crecimiento Económico
PFID/MSU	Partnerships for Food Industry Development Fruits & Vegetables (MSU). Español: Proyecto Alianzas para el Desarrollo de la Industria Alimentaria
PIA	Plan de Inversión Anual
POA	Plan Operativo Anual
PN	Policía Nacional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODELMAS	Proyecto para el Desarrollo de Masaya. (antes conocido como DEL ahora como CIDEL, ver definición CIDEL).
PROEMPRESA	Programa de Apoyo a las Pequeñas Empresas Privadas (Swisscontact)
PROGESTION	Proyecto de Gestión Municipal /INIFOM

## LISTADO DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL INFORME

RAAN	Región Autónoma Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma Atlántico Sur
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SNV	Servicio de Cooperación Holandés
SOOPEXCA	Sociedad de pequeños productores exportadores de café
TECHNOSERVE	ONG internacional de origen estadounidense cuyo slogan es “Soluciones empresariales para la pobreza rural”
UAM	Universidad Americana
UCA	Universidad Centroamericana
UCASUMAN	Unión de Cooperativas Agropecuarias de Servicios de Mancotal
UNAG	Unión Nacional de Ganaderos
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNCRISPROCA	Unión Cristiana de Productores de Cacao
UNI	Universidad Nacional de Ingeniería
UNIFEM	Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer
UPOLI	Universidad Politécnica de Nicaragua
UPONIC	Universidad Popular de Nicaragua
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua
UTIP	Unidad Técnica de Inversión Pública
UTIP	Unidad Técnica de Inversión Pública
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza
ZOOTER	Empresa productora de chocolate en Austria

## Anexo 14: Base conceptual del Proyecto

El nivel de competitividad de las empresas es el resultado de esfuerzos individuales, elementos del entorno y acciones colectivas y está determinado, de manera relevante, por las modalidades de relación que los sujetos productivos (empresas e instituciones) de una determinada comunidad logran establecer entre sí y con actores externos. Dicho en otras palabras, el conjunto de relaciones que las empresas establecen entre sí y con su entorno institucional, genera ventajas competitivas.

Las empresas deben establecer numerosas relaciones con su entorno productivo e institucional para identificar las necesidades que, en un mercado y en un tiempo determinado, aún no han sido satisfechas por los agentes económicos existentes, acceder a los insumos necesarios (conocimientos, recursos humanos, materias primas, tecnologías), organizarlos y distribuir los productos hacia los consumidores. Esto hace que el proceso productivo se vuelva un fenómeno interactivo.

De las características de estas relaciones depende la capacidad de las empresas de generar riqueza de manera más eficiente y sostenible. Muchos de los factores que establecen dichas características, no pueden ser determinados por las empresas de manera individual, sino que surgen de un coacervo amplio y variado de elementos, algunos endógenos y otros exógenos respecto al contexto local.

La capacidad de actuar juntos con instituciones u otras empresas, coordinando o complementando las respectivas capacidades productivas, permite a las empresas incidir en el entorno y lograr ventajas competitivas que las firmas que trabajan de manera aislada no pueden acceder.

- **Competitividad:**

En términos generales, la competitividad es “la capacidad de las empresas de permanecer en el mercado”, aplicando estrategias sostenibles. El desarrollo humano y medioambiental de una comunidad, requiere que sus empresas hagan uso eficiente de los recursos y alcancen precios y calidades adecuadas a los requerimientos del mercado al que se dirigen sus productos.

La competitividad es una característica de la empresa que depende, en parte significativa, de las características del sistema económico en que la empresa se inserta. En este sentido, la competitividad es un fenómeno sistémico. Cuando hablamos de la competitividad del sistema económico local, entonces, nos referimos a aquel conjunto de elementos del sistema productivo que inciden en la competitividad de las empresas.

- **Articulación Productiva / Acciones colectivas:**

En el contexto de este proyecto, se determinan acciones colectivas a las diversas formas de complementación que establecen las empresas y/o instituciones ubicadas dentro de una localidad, para alcanzar una mayor eficiencia. Cabe destacar que la confianza juega un rol determinante en la implementación de acciones colectivas.

En este sentido, las empresas pueden implementar acciones de complementación con empresas similares (redes horizontales), entre las que se podrían destacar: compras y/o ventas conjuntas de productos, compra conjunta de un equipo. Acciones que de forma individual no se puede acceder o serían poco rentables.

Así mismo destaca, la mayor eficiencia de las relaciones entre empresas de distintos eslabones de una cadena productiva (redes verticales). Por ejemplo, la mejora de un determinado producto de acuerdo a las necesidades del comprador: adecuación del tamaño y material de una caja de cartón de acuerdo a especificaciones establecidas por la empresa cliente (que la compra).

Se utiliza el término de “Articulación Productiva”: como una descripción general de relaciones eficientes que se establecen entre empresas y de estas con instancias públicas y privadas, para facilitar el desarrollo de **ventajas competitivas** que las empresas no podrían alcanzar de forma individual.

- **Conglomerado:**

Concentración de empresas e instituciones en una determinada localidad, que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas, caracterizadas por la existencia de relaciones eficientes, fuertes vínculos y valores comunes. Pertenecen a un conglomerado las empresas de un determinado sector que se encuentran ubicadas en un ámbito geográfico determinado, sus proveedores, las empresas de servicios y apoyo y las instituciones vinculadas. El conglomerado se identifica con el nombre del sector productivo principal y de la localidad en que se ubica, por ejemplo, conglomerado de lácteos de Chontales, de calzado en Masaya, de cerámica en San Juan de Oriente, de confección en Gamarra Lima, Perú.

Las metodologías de articulación productiva desarrolladas por el proyecto desde su experiencia en Nicaragua incluyen:

- **Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales:** Proceso de construcción de confianza y organización entre personas que lideran empresas similares (en tamaño y actividad productiva), con el ánimo de que implementen acciones conjuntas que contribuyan a su crecimiento competitivo.

- **Desarrollo de Redes de Abastecimiento:** Se enfoca en el aseguramiento de una excelente comunicación formal e informal entre la empresa cliente con sus suplidores y en el desarrollo integral de las capacidades de las empresas proveedoras.
- **Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales Basados en Conglomerados:** Proceso de acercamiento de actores locales públicos y privados, que partiendo del análisis participativo de la situación del conglomerado, identifica estrategias para su desarrollo competitivo, define plan de acción de corto, mediano y largo plazo e implementan acciones colectivas en el marco del plan definido.