

CUENTA RETO DEL MILENIO

PROYECTO DE NEGOCIOS RURALES

Ejecutado por la

OFICINA DE NEGOCIOS RURALES

“PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN”

León, 9 de Noviembre de 2006

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 La oportunidad y el desafío	4
1.2 El Programa de la Cuenta Reto del Milenio	5
2. ORIENTACIÓN PARA LOS NEGOCIOS RURALES.....	6
2.1 Objetivos del PNR.....	6
2.2 Metas	10
2.3 Principios	11
2.4 Servicios que ofrece el PNR.....	12
3. CRITERIOS PARA SELECCIÓN Y APOYO A PLANES DE NEGOCIOS (PN)	14
4. ESTRATEGIA OPERATIVA.....	18
5. ESTRUCTURA DE GOBERNABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DEL PNR	21
5.1 El eje: Desarrollo de conglomerados y cuencas-territorios	22
5.2 Las unidades de servicios.....	23
5.3 La Unidad de M & E.....	24
5.4 El Comité de Inversiones	25
6. EL PROCESO DE APROBACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS	26
7. RIESGOS QUE SE CONFRONTAN	26
8. EL IMPACTO ESPERADO	28

LISTA DE ACRONIMOS

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
AID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
CRM	Cuenta Reto del Milenio
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
PROLEÑA	Proyecto de Promoción de la Leña
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
MCA	Millenium Challenge Account
MCC	Millenium Challenge Corporation
M&E	Monitoreo y Evaluación
MSU	Michigan State University (Universidad Estatal de Michigan)
MST/GEF	Proyecto Manejo Sostenible de la Tierra/Global Environmental Fund
NICA EXPORT	Centro de Promoción de Exportaciones
ONG	Organización No Gubernamental
PA	Plan de Acompañamiento
PN	Plan de Negocio
PRN	Proyecto de Negocios Rurales
RD-CAFTA	Tratado de Libre Comercio Centro América República Dominicana
TIR	Tasa Interna de Retorno
UE	Unión Europea

1. Introducción

1.1 La oportunidad y el desafío

El Occidente de Nicaragua (los departamentos de León y Chinandega) tiene ante sí una gran oportunidad de desarrollo a partir de negocios en la agricultura e industrias relacionadas y otras actividades en el medio rural. Algunos de los rubros productivos más promisorios incluyen la ganadería para producción de carne y leche, los camarones, la caña de azúcar, el maní, el ajonjolí, el marañón, otras actividades rurales como la producción de tejas, artesanías y el turismo, así como la actividad forestal. En todos los casos, es indispensable considerar las actividades de transformación, con el propósito de generar valor agregado para los productos en la Región y también considerar la provisión de insumos y servicios, a través de lo cual se generan encadenamientos en la economía rural y entre las actividades rurales y urbanas.

La agro ecología de la zona, la alta fertilidad de los suelos, la ubicación geográfica, la tradición agropecuaria, y la cultura e historia local, refuerzan el potencial para el desarrollo, si se parte de los siguientes elementos: a) se puede aumentar sustancialmente las áreas de cultivos exportables; b) hay una gran oportunidad para articular los eslabones de las cadenas de valor de las actividades empresariales ligadas a la agro exportación; c) las y los pequeños y medianos productores tienen un importante potencial de reconversión productiva hacia cultivos de mayor valor como por ejemplo hortalizas, lácteos, frutas, miel, actividades que están en crecimiento por disponer de buenos mercados. Sumado a ello, existe un buen desarrollo de empresas cooperativas; las cuales requieren un acompañamiento para fortalecer su visión empresarial y para mejorar su participación en las cadenas productivas.

En relación a los rubros en la producción, la actividad ganadera, que ocupa el 64% de las áreas en finca de la Región (423.0 miles de manzanas) tiene oportunidades tecnológicas para mejorar sus índices de productividad y para articularse en los conglomerados lecheros y de carne que pueden aprovechar la proximidad del mercado salvadoreño, el mercado regional más importante para los derivados de la leche de Nicaragua. La producción camaronera podría utilizar más el área concesionada y aumentar la productividad, ya que actualmente solo utiliza alrededor del 30% de la misma y en muchos casos con rendimientos bajos. Los granos básicos, rubros tradicionales de los pequeños productores, tienen ahora oportunidades de exportación que deben ser aprovechadas (por ejemplo el frijol rojo y negro). El turismo, poco desarrollado en la Región, tiene un gran potencial, insertándose al corredor turístico del Pacífico Centroamericano.

Para lograr el desarrollo deseado es preciso superar algunas limitantes. Entre ellas se incluyen los altos costos de transacción en los mercados de productos, insumos y servicios financieros y no financieros; las condiciones de acceso hacia las zonas más pobres; la regularización de la propiedad de la tierra; la capacidad de gestión de los pequeños productores y las organizaciones locales y; regularizar la estacionalidad en la disponibilidad de agua, entre otras.

El principal desafío es que la Región supere las condiciones de pobreza y para ello se han reconocido los siguientes problemas específicos y medidas que contribuyan a encontrar una solución:

- Los niveles tecnológicos de la producción primaria y el procesamiento son bajos y no muestran indicadores de mejoría. En este sentido, será importante el apoyo para superar las debilidades de los sistemas de investigación, generación y difusión de tecnologías y el realizar un esfuerzo sustancial para mejorar la gestión;
- Los productores, proveedores de insumos y servicios, procesadores y agentes de comercialización, a menudo trabajan aisladamente y operan en el marco de severas distorsiones en los mercados y altos costos de transacción. Es necesario por lo tanto establecer sistemas de información de mercados y mecanismos que faciliten la articulación de sus intereses en iniciativas de negocios conjuntos;
- En general las iniciativas de negocios que se han promovido, no han sido apoyadas en forma simultánea por gestiones para obtener financiamiento, dirigido a los pequeños productores. Es necesario por lo tanto atraer y estimular a los actores locales a hacer inversiones en agricultura y agroindustria y, asociado a ello, lograr efectos multiplicadores en la economía rural;
- Las mujeres a menudo tienen menores posibilidades de participar en las organizaciones de agricultores, recibir asistencia técnica y acceder al crédito para producir cultivos y artesanías que generen mayores ingresos. Para superar esta situación se requiere conocer qué tipo de obstáculos ellas enfrentan y proponer acciones para superarlos. Las acciones previstas en este documento para enfrentar estas situaciones, están sujetas a una estrategia más amplia que refleja cómo la MCA, en su conjunto, tratará los temas de género y apoyos a grupos en desventaja. Por ende, están sujetas a modificaciones en documentos posteriores.
- La Región sufre una pronunciada deforestación y en la zona seca hay prolongados períodos de sequía que se agrava en el verano, siendo el suministro de agua insuficiente particularmente en las comunidades pobres de las laderas de la Región Norte. Por lo tanto es necesario tener incentivos e invertir en infraestructura de extracción y recolección de agua, educación para fomentar el cuidado y conservación de los recursos naturales y el ambiente.
- Los pequeños productores agrícolas dependen mucho del régimen de lluvias para su producción y no poseen sistemas de irrigación apropiada, sub-utilizando las tierras y no generando ingresos agrícolas por lo menos la mitad del año. Para superar esta situación es necesario diseñar sistemas de riego apropiados y accesibles.

Estas limitantes y posibles áreas de acción son abordadas por el programa de la Cuenta Reto del Milenio, la cual se resume a continuación.

1.2 El Programa de la Cuenta Reto del Milenio

El programa de la Cuenta Reto del Milenio (CRM) se ha creado como un mecanismo que apoya tres aspectos fundamentales que contribuirán a crear las condiciones para la prosperidad de la Región:

- Un componente de carreteras y caminos, lo cual hará más eficiente el transporte de personas, insumos y productos y estimulará la inversión privada en negocios rurales.
- Un componente de titulación de tierras, que hará posible que se acelere la entrega de títulos a personas que llevan una larga espera y que por no tener tales títulos, están limitadas para adquirir financiamiento.
- Un componente de negocios rurales, que tiene como fin facilitar y apoyar el desarrollo de negocios exitosos que contribuyan a generar mayores ingresos, empleos de calidad, aseguren la participación de pequeños productores y productoras y tengan un impacto positivo en las condiciones ambientales.

Desde luego que esta contribución de la CRM no resuelve por sí sola todos los factores que limitan el desarrollo de la Región, pero si aborda aquellos de importancia inmediata. Por lo tanto, esta iniciativa debe ser respaldada por acciones del Estado para promover una imagen positiva del país y atraer inversiones, invertir en capital humano, mantener la estabilidad económica e insertarse plenamente en la economía global. En este último contexto, son de singular importancia los acuerdos comerciales suscritos, especialmente el RD-CAFTA y los que se tiene previsto suscribir con la Unión Europea y otros países en el futuro cercano.

Las oportunidades, los desafíos y la oferta de apoyo de la CRM deben ser respaldadas por un marco de políticas coherentes. La CRM considerará su responsabilidad de incidir en las decisiones de más alto nivel para lograr las políticas adecuadas.

El propósito de este documento es explicar los objetivos y estrategia operativa del componente de negocios rurales y la organización de la Oficina de Negocios Rurales (ONR) para la ejecución de las actividades incluidas en este componente de la CRM. Este documento refleja una estrategia dinámica, la cual irá adaptándose y modificándose a medida que se aplique en el campo y con las empresas con las que el PNR trabajará, siempre con el objetivo de lograr las metas de la CRM y servir mejor a sus socios y clientes.

2. Orientación para los negocios rurales

2.1 Objetivos del Subprograma de Desarrollo de Negocios Rurales y del PNR

El **Objetivo General** del Subprograma de Desarrollo de Negocios Rurales de la CRM es aumentar el valor agregado (ganancias de negocios y de sus empleados) de negocios rurales de León y Chinandega. Para lograr que se reactive la economía rural de Occidente generando amplios beneficios sociales y ambientales que contribuyan a la disminución de la pobreza.

Para alcanzar este fin último del proyecto de manera específica deben de alcanzarse los siguientes objetivos específicos:

2.1.1. Reducción de los altos costos de transacción, producción y acceso a mercados con mejores precios los cuales tendrán un impacto directo en la rentabilidad del negocio y por ende en la mejoría de los ingresos de los productores y productoras.

2.1.2. Reducir las distorsiones que existen en la economía local proporcionando información de mercado, de proveedores, de bienes, insumos y otros, que le permitan a los productores y productoras tomar las mejores decisiones sobre sus negocios.

Con el impulso de estas dos acciones, se estimulará el interés de los actores privados para hacer alianzas, realizar innovaciones e invertir y desarrollar negocios exitosos articulados en las cadenas de creación de valor.

Para alcanzar los objetivos generales y específicos mencionados se ha diseñado el mecanismo de la Proyecto de Negocios Rurales (PNR) unidad responsable de la implementación del Subprograma de Negocios Rurales de la CRM.

El **objetivo** del PNR es el de crear las condiciones que faciliten y apoyen las iniciativas privadas de negocios en el medio rural de Occidente, para mejorar el empleo y los ingresos de los pequeños y medianos productores y productoras.

Para que el PNR pueda cumplir con su objetivo es esencial la articulación de esfuerzos con actores privados, la banca comercial e inversionistas que logren las inversiones necesarias y el acceso a mercados que hagan posible el crecimiento económico y la prosperidad de la Región.

Para cumplir con su cometido el PNR asistirá a empresas, productores y productoras de León y Chinandega a través de:

- 1. Servicios de Desarrollo de Negocios Rurales:** Para fortalecerlos por medio del desarrollo empresarial, disseminación de información sobre mercados, implementación de mejores técnicas de producción y otros.
- 2. Asistencia Técnica y Financiera:** Permitirá a las productoras y productores con negocios rurales transitar hacia actividades que generen mejores ganancias con los rubros que ya tienen o nuevos, proveyendo servicios de asistencia técnica y financiera que incluya apoyo directo que compensará ciertos costos de los pequeños negocios rurales.
- 3. Proyectos para Mejorar el Suministro de Agua para Producción Agrícola y Forestal:** Conforme al Plan de Manejo de Cuencas se financiará recursos para mejorar el suministro de agua para irrigación para actividades agrícolas y forestales.

Considerando la situación actual de negocios de baja rentabilidad y muy poco articulados en los conglomerados respectivos, el **Plan de Negocios (PN)** se ha concebido como el instrumento que permite a las personas, organizaciones o empresas, alcanzar (a través de un proceso de innovación), alta productividad y competitividad de los negocios. El PN de cada persona, empresa u organización debe estar adecuadamente insertado en el respectivo conglomerado¹.

¹ Entiéndase como conglomerado el conjunto de actores y de actividades en una cadena y aquellos que les ofrecen insumos, equipos y servicios en un territorio. Para el propósito del trabajo del PNR el territorio es Occidente, sin embargo pudiera en algunos casos definirse territorios más pequeños.

El desarrollo de los conglomerados en el territorio de Occidente es considerado fundamental en la estrategia del PNR, por tres razones: a) permite articular los negocios de proveedores de insumos, servicios, producción, procesamiento y mercadeo; b) facilita el logro de efectos multiplicadores en la economía rural del territorio de interés; y c) si se contrata su desarrollo por medio de organizaciones especializadas, haría más eficiente el trabajo del PNR y de cualquier otro programa u organización.

No obstante la preferencia por actividades dentro de los conglomerados, el PNR apoyará el desarrollo de Planes de Negocio que sean presentados directamente por productoras, productores u organizaciones aún cuando no sean parte de un conglomerado y cumplan con los requisitos que se detallan más adelante en este documento.

En el Cuadro 1 se muestra una relación de los principales conglomerados en la Región². En cada caso se ha identificado a los principales actores vinculados al negocio, el número de productores y las organizaciones que apoyan estas iniciativas. Por la naturaleza de cada uno de estos conglomerados, sus contribuciones son variadas al empleo, la generación de divisas y sus vínculos con el resto de la economía local y nacional. Se han señalado brevemente también sus fortalezas y oportunidades y las restricciones para su desarrollo. Las primeras proveen las bases para estimularlos a ser más competitivos y las segundas ayudan a identificar puntos de entrada para darles apoyo.

² Además de estos hay otros de importancia potencial a partir de rubros agrícolas, artesanías y tejas y el turismo. En total unos 30 rubros-cadenas tienen un potencial de desarrollo en la Región

Cuadro 1. Matriz Inicial de Conglomerados con alto potencial en Occidente

Conglomerado	Número de productores (aproximado)	Actores más importantes	Socios	Principales fortalezas y oportunidades	Principales restricciones
Ganado carne y leche	13,000 productores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plantas: Coopreseproc, La Vaquita, Nilac. ➤ Al menos 8 asociaciones de ganaderos ➤ UNAG ➤ Cooperativas independientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IDR ➤ UE ➤ MST/GE F 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cercanía con mercados de ES y Honduras ➤ Sector de gran crecimiento y dinamismo ➤ Amplia presencia en la Región 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca tecnificación (alimentación de verano, insumos) ➤ Bajos rendimientos ➤ Dificultades de acceso a mercados de EEUU ➤ Ex zonas algodonerías no aptas
Marañón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aproximadamente 500 productores con alto potencial de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 cooperativas grandes (Tecuaname, Somotillo, 15 de Julio) ➤ Planta procesadora en Chinandega ➤ Líderes locales ➤ Proyección planta procesadora en Cosigüina. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ UE 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Validación varietales durante de 5 años ➤ Buen precio ➤ Función de cobertura forestal ➤ Potencial de agregar valor y diversificar productos ➤ Complementariedad con maní ➤ Existe liderazgo local 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aglomerado aún en formación ➤ Cultivo permanente que empieza a producir al quinto año ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Problemas de comercialización ➤ Calidad de procesamiento.
Tejas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 30 planteles y más de 300 trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planteles familiares de mediano tamaño ➤ Planta moderna en construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PROLE ÑA ➤ Alcaldía de La Paz Centro 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corregir daños ambientales ➤ Experiencia de hace muchos años (siglos) ➤ Mejorar eficiencia combustión de la leña. ➤ Combinar con plantaciones forestales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizaciones débiles ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Incremento costo producción por uso de leña
Ajonjolí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 6,000 productores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperativa del Campo ➤ Nicarao Coop ➤ Varias cooperativas locales ➤ Planta descortezadora en Chichigalpa ➤ Planta procesadora de aceites 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IDR ➤ MEDA ➤ ACIDI 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de incrementar valor agregado mediante la comercialización ➤ Alto nivel de productores y de presencia en la región (90% de producción nacional) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cultivo de bajo valor ➤ Organizaciones débiles ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Problemas de comercialización ➤ Calidad de semillas
Camarón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 115 empresas y de ellas 96 cooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores de Insumos ➤ Camanica (Planta) ➤ Salman (Planta) ➤ Varias cooperativas de diversos tamaños 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IDR ➤ CPC 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran contribución a la economía nacional ➤ Buena conexión con mercados ➤ Aún persisten bajos rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vulnerable a enfermedades y variaciones de precios ➤ Faltan elementos claves del aglomerado (insumos)
Miel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aproximadamente 300 productores con alto potencial de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nicaraocop ➤ Cooperativadel Sauce 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NICAEX PORT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto de exportación clasificado como “estrella” ➤ Altas posibilidades de aumentar valor mediante mejor comercialización ➤ Potencial orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción restringidas a zonas especiales ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Problemas de comercialización

Conglomerado	Número de productores (aproximado)	Actores más importantes	Socios	Principales fortalezas y oportunidades	Principales restricciones
Yuca y otras raíces y tubérculos	➤ 500 productores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperativa de Rota ➤ Cooperativa de Chacaraseca ➤ Planta de Parafinado en Characaseca ➤ Empresa PROEXPORT 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas condiciones agrológicas en León ➤ Cercanía a mercados claves (El Salvador y Honduras) ➤ Mercado potencial USA. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizaciones Débiles ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Problemas de comercialización ➤ Calidad de parafinado y medidas para exportación.
Plátanos	➤ 400 productores, con alto potencial de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperativa Oro Verde ➤ Plantas procesadoras en Honduras ➤ Proveedores de Insumos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MSU ➤ AID 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenos precios ➤ Buenas condiciones agroclimáticas ➤ Posibilidades de incrementar valor rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizaciones débiles ➤ Baja capacidad empresarial ➤ Problemas de comercialización ➤ Sigatoca Negra
Hortalizas	➤ 500 pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pequeños Productores ➤ HORTIFRUTI Intermediarios ➤ Proveedores de insumos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CARE ➤ MSU 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento del cultivo ➤ Demanda de mercado ➤ Crecimiento de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiente manejo agronómico del producto ➤ Débil acceso a servicios ➤ Incipiente comercialización
Caña	➤ 400 Colonos de diferentes tamaños	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colonos Pequeños, Medianos y Grandes ➤ Ingenio San Antonio y Monterosa ➤ Licoreras ➤ Proveedores de insumos y servicios 	No Hay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadena Integrada ➤ Buen Acceso a Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tierras aptas para cultivos más rentables. ➤ Contaminación de aguas y por quema
Maní	➤ 220 Productores Medianos y Grandes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Productores, Comercializadoras ➤ Aceiteras ➤ Proveedores de insumos y servicios 	No Hay	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadena Integrada ➤ Buen Acceso a Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el TLC el maní no tiene precio preferencial. ➤ Incremento en costos por mono-cultivo ➤ Alto impacto ambiental

2.2 Metas

La meta global del Proyecto es aumentar los ingresos de los socios y beneficiarios. Estos cambios no ocurren inmediatamente, por ello, se han establecido indicadores intermedios, correlacionados con el objetivo final de aumento de ingresos. Los indicadores intermedios se han denominado “de resultados” y ocurrirán en el corto plazo mientras que los indicadores “de objetivo” serán de mediano y largo plazo.

Si bien el Acuerdo ha definido las metas en términos de áreas sembradas de cultivos más rentables, empleo e ingresos y, desde el punto de vista operativo, un número de planes de negocios establecido; el PNR ha considerado que estas metas generales requieren establecerse con mayor precisión, por lo que viene trabajando en tal sentido.

Las principales metas establecidas durante el período total del Programa, están referidas con mayor detalle en el Plan de M&E y se resumen en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Metas del Programa de Negocios Rurales establecidas en el Compacto.

PROYECTO DE NEGOCIOS RURALES					
Indicadores de Gestión¹					
Indicador del objetivo (medida del éxito del Proyecto observable al final del Compacto)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5⁴
Número de negocios en el proyecto, incluyendo fincas, involucradas en negocios de mayor valor al final del año		720	1,800	3,090	4,720
Número de manzanas dentro del Programa en cultivos de mayor valor agregado al final del año		5 manzanas por finca	5 manzanas por finca	5 manzanas por finca	5 manzanas por finca
Incremento porcentual en valor agregado por los clientes del centro de negocios ²		17%	17%	17%	17%
Empleos generados		250	1,750	3,850	7,000
Manzanas cultivadas con productos de mayor valor agregado o reforestadas bajo el componente de mejoramiento del suministro de agua ³		1,500	4,000	7,750	10,000
Indicadores de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Indicadores tempranos de impacto del Programa sobre los objetivos)					
Número de planes de negocios preparados por el Centro de Negocios Rurales	790	1,340	1,830	2,280	300
Nuevas inversiones en León y Chinandega (US\$)	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

- 1) La línea de base para cada Indicador se verificará antes de iniciar cualquier actividad que afecte el valor de dicho Indicador
- 2) El porcentaje de incremento anual se calculará contra el valor agregado del negocio del cliente reportada en la encuesta de ingreso al Programa
- 3) Los números se revisarán al final del año 1 luego de completar el Plan de Acción de Manejo de Cuencas
- 4) El Proyecto no trabajará con nuevos negocios el año 5

Estas metas serán alcanzadas considerando la contribución que el desarrollo de negocios en cada conglomerado aporta en forma específica a cada una de estas metas.

2.3 Principios

Algunos de los principios fundamentales que orientan la estrategia operativa a nivel general del PNR incluyen los siguientes:

- Visión de negocios, a fin de que se estimule entre todos los actores de la sociedad, el concepto de que solo se puede lograr la prosperidad en la actividad productiva y de servicios, si es que hay una clara visión de acceso a mercados y, particularmente el impulso de la empresarialidad y de la producción con eficiencia;
- Vínculos con los mercados local, nacional y externos, especialmente para afrontar el desafío y las oportunidades de la creciente urbanización y la liberalización comercial;

- Estrecha relación del PNR con actores privados en el medio rural y consideración de tales actores como clientes³;
- Apalancar, con recursos propios y de los socios y beneficiarios, recursos del sector financiero y otras fuentes de financiamiento.
- Estimular el enfoque de cadena de creación de valor y de conglomerado como medio para crear relaciones sólidas entre los actores privados;
- Compromiso del PNR con la entrega de servicios a los clientes, en función del mandato de la CRM, procurando en todo momento la satisfacción del cliente;
- Apoyo para el desarrollo de capacidades empresariales y en las organizaciones con el propósito de que al término del programa (5 años) se hayan creado las bases para la sostenibilidad.
- La sostenibilidad de los negocios será estimulada procurando que las organizaciones responsables tengan la capacidad técnica, gerencial y financiera para asegurar que el negocio continúe en forma exitosa (medible con indicadores económicos, sociales y ambientales) después que concluya el plan de acompañamiento del PNR.

Desde el punto de vista operativo, se han definido los siguientes principios:

- Apoyar las acciones complementarias a aquellas que desempeña el sector privado y no duplicarlas sino, más bien, facilitar que se desarrollen mercados de servicios;
- Apoyo diferenciado a actores privados a través de diferentes instrumentos, en función de criterios de desarrollo y de acuerdo a lo establecido en el acuerdo de la CRM;
- Construir sobre iniciativas en curso con potencial, a fin de capitalizar experiencias;
- Recurrir a la contratación externa (*outsourcing*) en forma complementaria a las acciones que ejecutará directamente el PNR;
- Definir un Plan de Acompañamiento (PA) del PNR en respaldo al PN de la organización que solicita apoyo;
- Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones de la Región, del país e internacionales, incluyendo instituciones del Estado, entidades financieras, proyectos de desarrollo, ONGs, centros de investigación, sociedad civil y otros que estén trabajando en actividades similares a las del PNR.

2.4 Servicios que ofrece el PNR

Con estos objetivos y principios, el PNR ofrecerá directamente o a través de terceros a los actores privados interesados en establecer negocios exitosos en el medio rural de Occidente, los siguientes servicios:

- **Información** sobre oportunidades de negocios, disponibilidad de tecnologías y servicios, desempeño de los mercados, etc. Esta información se ofrecerá a través de programas radiales, boletines, noticias en los diarios locales y nacionales, la pagina Web, entre otros, considerando la diversidad de la audiencia a la que desea informar sobre distintos

³ Entiéndase como “actores privados” todas las personas, empresas y organizaciones, que independientemente de su escala, derivan sus ingresos de actividades productivas y de servicios en el medio rural. Esto incluye productores agropecuarios, agroindustrias, tiendas rurales, empresas de insumos, equipos y servicios, etc.

aspectos; la información suministrada podrá remitir a los productores hacia otros prestadores de servicios que le ayuden a mejorar sus negocios rurales.

- **Capacitación** sobre aspectos técnicos y de gestión de empresas y organizaciones, especialmente para construir alianzas exitosas. En este caso se recurrirá a charlas, cursos, materiales educativos y manuales, días de campo, etc., también en función de la audiencia a la que se desea llegar;
- **Asistencia técnica** a productores, microempresas y organizaciones en aspectos tecnológicos y de gestión, para la producción y también para el desarrollo de empresas de servicios, reconociendo especialmente que los aspectos de gestión son de singular importancia para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones.
- **Facilitación de las gestiones para obtener financiamiento** bancario y de otros proveedores financieros. Esto incluye, además del apoyo para preparar los planes de negocios, ofrecer asesoría sobre las implicaciones de distintas modalidades y condiciones de financiamiento en las diferentes entidades, reduciendo así los costos de transacción en la gestión del financiamiento.
- **Facilitación del acceso a servicios no financieros** para mejorar la competitividad de las empresas y apoyo para el desarrollo de empresas de servicios a las actividades productivas.
- **Investigación** en aspectos medulares, sobre los cuales es necesario generar conocimiento para el desarrollo. Estas investigaciones se harán contratando entidades especializadas en la Región, el país o el extranjero, con una visión clara de eficiencia, que supere los enfoques tradicionales poco efectivos.
- **Apoyo económico para la gestión ambiental y de los recursos naturales**, a fin de generar bienes públicos ambientales, especialmente agua limpia, abundante y oportuna para usos múltiples. En este caso se apoyará con recursos con mucho más flexibilidad, cuando se generan beneficios ambientales de interés público.
- **Desarrollo de recomendaciones de políticas**, basadas en la experiencia y necesidades de las fincas y negocios atendidos que faciliten su transición hacia empresas de mayor rentabilidad.

Para ofrecer estos servicios el PNR cuenta con recursos asignados a diversas partidas. La asignación a los diferentes servicios son analizados al tratarse más adelante la estrategia operativa. En este momento sin embargo es oportuno adelantar que los aportes no reembolsables en cada una de estas líneas de servicios debe hacerse asegurando aporte de contrapartida de quienes solicitan el apoyo, y en base a un plan de negocio previamente definido.

Para proveer estos servicios el PNR cuenta con un personal de planta en la Oficina Principal de la CRM – Nicaragua y además con oficinas satélites en tres municipios de la región, lo que permite acercar dichos servicios al beneficiario. Las oficinas satélites proveen información de mercado,

recogen solicitudes e inquietudes de los beneficiarios para la implementación de Planes de Negocios y apoyan la coordinación entre la CRM, los operadores de conglomerados con los actores locales y fuerzas vivas de la región.

3. Criterios para selección y apoyo a planes de negocios (PN) y Acciones de Manejo de Cuencas

La evaluación de los clientes potenciales que solicitan apoyo al PNR para asistencia técnica y/o financiera se hará en tres niveles: a) elegibilidad para asistencia, b) selección para asistencia técnica, y c) selección para asistencia financiera. Los criterios serán más estrictos a medida que el nivel de asistencia aumente. Además se incluyen los criterios de selección para las inversiones comprendidas bajo el componente de Manejo de Cuencas.

A. Criterio de elegibilidad para cualquier asistencia del PNR

Cualquier negocio que busca asistencia técnica y/o financiera del PNR necesita satisfacer, obligatoriamente los siguientes criterios:

1. Estar ubicado en León o Chinandega.
2. Tener ingresos netos mayores que costos.
3. El negocio es potencialmente viable.
4. El negocio no está asociado con, o probablemente resulte en, un peligro significativo para el medio ambiente, salud o la seguridad, tal y como está definido por los Lineamientos para el Medio Ambiente del MCC.
5. La mayoría de los beneficiarios directos son productores o productoras de campo o empleados por el negocio y/o dueños de pequeños negocios.

Se considerarán con mayor posibilidad de ser apoyados proyectos que además de cumplir con los requisitos anteriores propicien la inclusión de mujeres como socias o en los puestos de dirección.

Un técnico del PNR ó su representante, comprobará en el terreno la información presentada en el Perfil entregado por el cliente, para verificar *in situ* que la propuesta está respaldada en condiciones reales⁴. El documento presentado por el cliente con su Carta de Intención será discutido por el PNR con el interesado. El PNR, luego de examinar y analizar el documento de Perfil de Plan de Negocio, informará al cliente sobre su opinión y ofrecerá recomendaciones con las siguientes opciones:

- Recomendar la elaboración del Plan de Negocio.
- Recomendar la elaboración del Plan de Negocio y ofrecer el apoyo de un técnico del PNR para realizar tal tarea.
- Recomendar aclarar los objetivos, actividades etc., para reconsiderar la propuesta en el futuro.

⁴ Para mayor información con respecto a este aspecto, se dirige al lector al documento Guía para la Elaboración y Aprobación de Propuestas de Negocios Rurales y Administración del Apoyo durante su Ejecución en la que se describe la relación con los clientes durante el proceso de gestación y concreción del apoyo a un PN.

- Recomendar otra organización para apoyar al negocio.
- Descartar la solicitud.

Los clientes que deseen obviar la elaboración del Perfil de Plan de Negocio y proceder directamente a la elaboración de un Plan de Negocio, lo pueden hacer. Sin embargo, deben estar concientes que dicha tarea toma tiempo y recursos y que lo hacen por su propia cuenta y que no hay una garantía que dicho Plan de Negocio sea aceptado por el PNR. El PNR solamente tramitará solicitudes de apoyo a planes de negocios rurales de Organizaciones que estén acompañadas de las constancias legales de personería jurídica de la organización y otros actores en la alianza que conforman. En el caso de solicitudes de productores individuales, también se revisarán los aspectos legales de su negocio.

B. Criterio de selección para Asistencia Técnica

Además de servicios de desarrollo de negocios, el PNR proporcionará ayuda técnica para algunos negocios elegibles. Para que un negocio sea elegible de recibir asistencia técnica financiada parcialmente por el PNR⁵, el negocio debe pasar los criterios de elegibilidad listados en la sección A arriba. Las necesidades técnicas de la ayuda deben proceder del plan de trabajo del cliente. El PNR referirá a los clientes a otras instituciones que ofrecen la ayuda técnica requerida. Si la ayuda técnica requerida no es provista por las instituciones que operan en la zona, el PNR podrá contratar una empresa para proporcionar tal apoyo o proporcionar este servicio directamente. Una vez que un plan de negocio se estima como "elegible", el primer paso en la ayuda o la selección técnica del plan de trabajo de la empresa debe ser una evaluación más detallada de la viabilidad económica. Si la Tasa Interna de Retorno (TIR) no es igual o mayor que del 17%, el plan de trabajo de la empresa no es elegible para apoyo adicional del PNR.

Los criterios siguientes se utilizarán para evaluar y priorizar los planes de trabajo de la empresa:

1. Viabilidad Económica: Para los negocios rurales se esperaría una TIR mínima de 17%. Los negocios con TIRs más altas serán preferidos sobre aquellos con TIRs menores.

Hay programas computarizados de uso extenso (Excel, por ejemplo) que permiten medir la TIR de manera sencilla. La TIR cuantifica la mano de obra, las inversiones, el transporte y otros costos y equilibra esos costos contra los beneficios del proyecto. El PNR proporcionará apoyo para calcular TIRs a todos los negocios que califican para apoyo del PNR en la redacción de su plan de negocio. Para los negocios que prefieren presentar directamente su PN, el PNR verificará y evaluará su cálculo de TIR para asegurar la inclusión de todos los elementos relevantes y la exactitud del cálculo.

Los Planes de Negocio deben especificar cuales actividades a desarrollar serán las que influyen la rentabilidad, las que bajen los costos unitarios, las que incrementan la calidad, las que añaden valor agregado y en general las que hagan el producto o servicio más

⁵ Uno de los objetivos del PNR es el fortalecimiento de servicios privados de asistencia técnica para productores agrícolas y no financiera para negocios rurales. La asistencia técnica por parte del PRN, por lo tanto, no implica una dádiva sino, más bien un apoyo a un servicio que de otra manera el socio o beneficiario no podría financiar por su cuenta. La contrapartida del productor será determinada en función de su capacidad de absorber los costos pero, en ningún caso será inferior al 10% del costo.

competitivo. Se dará preferencia a los Planes de Negocio que muestren estos aspectos con claridad y en los que el aumento debido al apoyo recibido del PNR, sea más significativo.

2. Análisis de Clientes.

- a. Se dará preferencia a propuestas que incluyan un mayor número de beneficiarios directos y de menores ingresos.
- b. Se dará preferencia a negocios que propician la inclusión de mujeres y personas pertenecientes a grupos en desventaja como socios o en los puestos de dirección.
- c. Los proyectos y/o actividades deben mostrar con especificidad como se distribuirán los beneficios y los costos incrementales del negocio. Se dará preferencia a Planes de Negocio que muestren la distribución más equitativa entre los actores que participan en el negocio.

3. Viabilidad Técnica: definida como demanda de mercado y enfoque de implementación.

- a. Se priorizarán aquellos planes que indiquen que actualmente los productores tienen mercados definidos para sus productos, y que existe la posibilidad para mejorar el acceso a dichos mercados. Mayor será la preferencia cuanto mayor sea la especificidad del mercado, incluyendo la opción de adjuntar compromisos de compra de los productos.
- b. Se dará preferencia a propuestas que muestren la capacidad de adoptar tecnologías que contribuyan a la competitividad especialmente si ya existen tecnologías que puedan aprovecharse.
- c. Se dará preferencia a propuestas que identifiquen los riesgos a la implementación exitosa del plan de trabajo de la empresa e identifiquen claramente las medidas de mitigación para esos riesgos.
- d. Se dará preferencia a los Planes de Negocio con alianzas estratégicas con gestores que demuestren haber sido históricamente exitosos.

4. Medio Ambiente/Social.

- a. El proyecto/negocio debe ser compatible con las leyes y las regulaciones ambientales y sociales aplicables en Nicaragua, incluyendo los estándares pertinentes para la evaluación del impacto ambiental y social.
- b. Se dará preferencia a los planes de negocio que incluyan prácticas tecnológicas, inversiones y de gestión que como resultado de su aplicación generen impactos ambientales positivos o manejen adecuadamente los riesgos por su implementación.⁶.

Los planes de negocios con las evaluaciones más altas de acuerdo con los criterios anteriores serán los que recibirían ayuda técnica.

⁶ Las decisiones al respecto se guiarán por las especificaciones acordadas entre la CRM y MCC al respecto, tal como se explican en el Convenio.

C. Criterio de selección para Asistencia Financiera

Las necesidades financieras para la adquisición de bienes y obras físicas se deben identificar en los planes de negocio. El PNR no reemplaza a los bancos ni otras entidades similares porque estas entidades son críticas para asegurar que el crédito esté disponible en el largo plazo. Así, el PNR ayudará a todos clientes en la búsqueda de opciones y de financiamiento por parte de instituciones financieras existentes.

Los lineamientos del documento del Banco Mundial OP 8.30 servirán de marco de referencia para la aplicación de los criterios de selección para la asistencia financiera.⁷

Para determinar si una(s) persona(s) o grupo(s) reciben ayuda financiera del PNR se seguirán los siguientes criterios:

- a. Deben cumplirse todos criterios indicados en A y B arriba.
- b. Demostrar que los beneficiarios no tienen acceso a servicios semejantes por parte de otra organización, por razones que escapan a su control (falta de historial de crédito, por ejemplo)
- c. Es un bien público o un bien que beneficia a una comunidad o un bien privado para los beneficiarios de menores ingresos
- d. Debe demostrar que posee el estatus legal apropiado y poseer los documentos legales que lo acrediten (títulos de propiedad, personería jurídica, etc.)
- e. La ayuda financiera se utilizará únicamente para inversión en el negocio.
- f. La ayuda financiera se limitará a un máximo del 30% del total de la inversión en activos que serán adquiridos según estipulado en el plan de trabajo de la empresa. La ayuda financiera se limitará para pequeños empresarios y pequeños productores. Se define como pequeño empresario y pequeño productor aquel con potencial y cuyo activos totales (tierras, infraestructura, ganado, equipos, etc.) no superen los US\$8,300 *per capita* por unidad productiva.

D. Criterio de selección para Manejo de Cuencas y Recursos Naturales

Las donaciones dentro del componente de Manejo de Cuencas y Recursos Naturales están regidas por lo contenido en el Compacto y serán financiadas únicamente si:

- a. Encajan dentro del Plan de Manejo de Cuencas.

⁷ “En algunos casos, por ejemplo, programas de reducción de pobreza, es apropiado el uso de subsidios con fondos públicos bajo los siguientes lineamientos:

1. Es transparente, enfocado y con cantidad límite.
2. Es explícitamente financiado por el presupuesto del estado o otras fuentes de control efectivo y están sujetas a revisiones periódicas
3. Es financieramente sostenible.
4. No da una ventaja injusta a algunas Instituciones Financieras con respecto a otras instituciones calificadas y en competencia directa con otras instituciones.
5. Son sostenibles económicamente o puede demostrarse que son la opción de menor costo para lograr el objetivo de reducción de la pobreza. Subsidios que no alcanzan estas medidas son paulatina o sustancialmente reducidas durante la ejecución del proyecto”.

- b. Está claramente demostrado el potencial de incrementar los ingresos en la comunidad en la que se realizará la inversión
- c. Tienen una tasa mínima de retorno económico del 10% y una tasa interna de retorno mínimo del 8%.

Según el Convenio, los PN dentro del componente de Manejo de Cuencas y Recursos Naturales debe ser revisado por lo menos por tres especialistas, incluyendo al especialista de Recursos Naturales del PNR y el especialista de Monitoreo y Evaluación. Esta evaluación se hará antes de ser enviado el PN al Comité de Inversiones. En este punto es importante mencionar que el Comité de Inversiones está compuesto por dos instancias: la instancia técnica y la de aprobación propiamente dicha. Estas dos instancias y su funcionamiento se detallan más adelante en el acápite correspondiente.

Los criterios para la selección de clientes y planes de negocios están descritos detalladamente en la Guía para la elaboración y aprobación de propuestas de negocios rurales y administración del apoyo durante su ejecución, la cual ha sido elaborada por el PNR.

4. Estrategia operativa

La estrategia operativa del PNR se sustenta en los siguientes aspectos:

- Enfoque de conglomerados, lo cual implica el desarrollo integrado de cadenas de valor y cuencas-territorios, con el propósito de articular las relaciones entre actores a lo largo de una cadena y que comparten compromisos alrededor de la creación de condiciones ambientales adecuadas y la conservación de los recursos naturales en ese territorio. El desarrollo de los conglomerados y la superación de los problemas identificados, podrá ser contratado por el PNR con organizaciones capacitadas para tal propósito.
- El operador de conglomerados deberá brindar los servicios de acompañamiento al desarrollo de los PN y Planes de Empresa o de Finca dentro del conglomerado. En este sentido, los contratos con operadores de conglomerados, al igual que pagos a terceros que brindan asistencia técnica dentro del esquema de planes de acompañamiento, estarán basados en resultados. Todas las contrataciones a terceros estarán enmarcadas dentro de los acuerdos establecidos en el Compacto y cumplir con todos los acuerdos estipulados para adquisiciones, responsabilidad fiscal y transparencia exigidos tal y como se aplican para los demás componentes del Compacto (componentes de titulación de tierras y, de carreteras y caminos)
- Manejo de Cuencas y Recursos Naturales: Además de incorporar los componentes de recursos naturales y medio ambiente en cada uno de los planes de negocio, el PNR desarrollará actividades específicas para favorecer el manejo del agua y su mayor aprovechamiento productivo en las cuencas.
- Diferenciar con claridad el papel de las empresas individuales y grupales, de aquel de las organizaciones de orden asociativo y gremial y de los proyectos y entidades de

gobierno, y en cada caso precisar la relación y el tipo de acciones que se desarrollará con cada uno de ellos.

- Uso del Plan de Negocios (PN) de la persona, empresa, organización grupal o alianza que lo presenta, como el instrumento en el que se establece lo que hará y obtendrá como resultados en el negocio que se va a ejecutar durante un periodo dado de tiempo.
- Uso del Plan de Acompañamiento (PA) al Plan de Negocios como el instrumento del PNR para apoyar durante un tiempo determinado a la organización (cliente), a través de instrumentos específicos para el logro de los objetivos de su PN. El PA estará diseñado, ejecutado y monitoreado con el fin explícito de desarrollar capacidad en la organización y en los productores.
- Privilegiar el aporte de recursos para mejorar capacidades como parte del PA, de acuerdo a los criterios de competitividad y de desarrollo antes expuestos, con atención especial al desarrollo de capacidades personales, de las empresas y de las organizaciones, para asegurar la sostenibilidad del proceso iniciado.
- Comunicación enfocada para lograr dos propósitos: la comunicación informativa, para mantener informada a toda la población y particularmente a la de Occidente, sobre los fines del subprograma y las oportunidades que este ofrece para acceder a sus servicios; la comunicación de apoyo para el desarrollo rural, que busca fortalecer las capacidades técnicas, empresariales y organizativas de los principales clientes del subprograma en toda la región, además de mantener una interacción permanente entre los clientes y el PNR.
- Las Alianzas Estratégicas con otros actores de Gobierno, Sociedad Civil y Organismos Internacionales entre otros, que tienen presencia en la zona, es indispensable para aprovechar la sinergia de los distintos esfuerzos y lograr los objetivos del Subprograma.
- Como parte de los Servicios de Desarrollo de Negocios Rurales el PNR proporcionará todos los servicios contemplados en las actividades detalladas en el Inventario 3 al Anexo 1 del Compacto además de los que ya se han mencionado en este documento.
- El PNR apoyará a los productores y organizaciones interesadas en la elaboración de perfiles de PN y PN finales para su presentación a la ONR, siempre que demuestren el interés, voluntad y compromiso de participar en forma muy activa en el proceso, de acuerdo a la Guía establecida para tal fin por parte del PNR.
- Los PN presentados a consideración del PNR y los PA elaborados en cada caso por el PNR, serán analizados por personal técnico del PNR en forma previa a su aprobación

por parte del *Comité de Inversiones* del PNR⁸. El PNR ha producido una Guía para la elaboración, trámite y aprobación de los PN y PA.

- El PNR apoyará el desarrollo de PN presentados individualmente, pero también podrá contratar *Operadores de Conglomerados* (los cuales incluyen varios PN) a fin de lograr una mayor eficiencia en la entrega de los servicios a los clientes.
- El Operador del Conglomerado seleccionará a los clientes basados en los criterios de selección definidos en la Sección 3 y mantendrá un registro detallado de cada una de las selecciones y rechazos. Debido a que, en última instancia, es el PNR el responsable de la aprobación de los Planes de Negocios y de Empresas o Fincas, esta selección deberá ser aprobada por el Comité de Inversiones previo a cualquier inversión en asistencia técnica o financiera al beneficiario⁹. Las inversiones dentro del conglomerado que superen los US \$50,000 deberán ser aprobadas por el Comité de Inversiones de la MCA antes de ser sometidas al representante del MCC en Nicaragua (ver más adelante). Solicitudes para PN fuera de los Conglomerados serán revisadas y priorizadas por el Comité de Inversiones de la MCA.

En los PN el PNR entrega apoyos a los clientes, en cada conglomerado, según la disponibilidad de recursos y condiciones establecidas para el co-financiamiento según el Acuerdo entre MCC y el Gobierno de Nicaragua y según los objetivos y metas que se tienen previstos alcanzar. Estos aportes se harán en los siguientes rubros:

- Asistencia Técnica
- Investigación & Desarrollo
- Información de Mercados
- Apoyo a exportaciones
- Capacitación en gestión empresarial
- Gestión de financiamiento e inversiones
- Manejo de Cuencas

La disponibilidad total de recursos para cada rubro se hará a cada conglomerado en función de las necesidades identificadas y el potencial de esa contribución al desarrollo de ese conglomerado. Así, por ejemplo, el aporte en servicios de asistencia técnica en el conglomerado **1**, difiere de aquel para el mismo concepto en el conglomerado **2**. La disponibilidad total de recursos para Asistencia Técnica se hará a cada conglomerado en función de las necesidades identificadas y el potencial de esa contribución al desarrollo de ese conglomerado. Los recursos asignados del componente de Gestión Ambiental corresponden a los recursos para desarrollo de cuencas. Por estar requerido que estos recursos se asocien a planes de negocios, se ha considerado que este esquema permite su adecuado aprovechamiento dentro de cada conglomerado, cumpliendo los objetivos de mejora de la calidad y disponibilidad de los recursos naturales.

⁸ En la sección sobre Organización del PNR se explica la conformación de este Comité

⁹ En los casos en que, por el número de beneficiarios, la aprobación individual sea impráctica, se diseñará el procedimiento adecuado para asegurar que los requerimientos establecidos en este documento se cumplan a cabalidad.

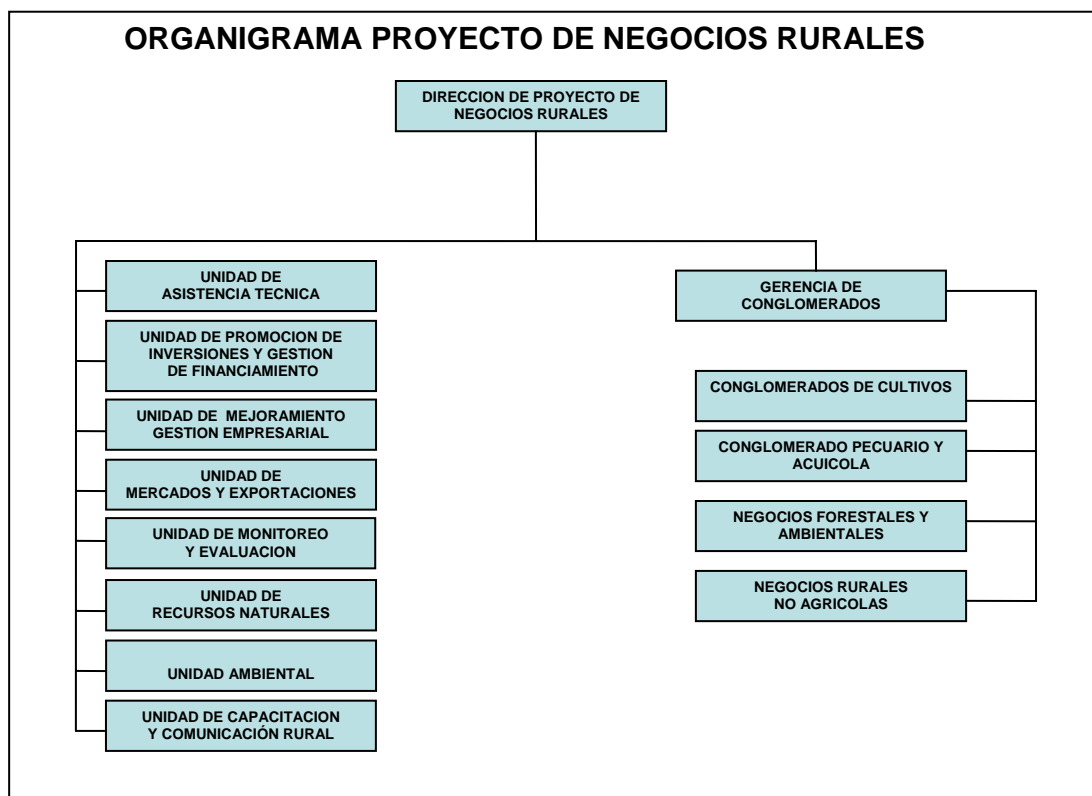
5. Estructura de Gobernabilidad y Organización del PNR

La organización del PNR se ha propuesto acorde con la estrategia operativa en la que la gestión se hace por conglomerado y los servicios se entregan de acuerdo a las líneas estratégicas de acción o áreas de servicios.

El PNR es conducida por el Director de dicha Oficina y contará con el apoyo administrativo, comunicaciones, finanzas, manejo de personal etc., de las unidades establecidas para tal fin en la CRM. El Director del PNR reporta directamente al Director General de la CRM

En la Figura 1 se puede apreciar el organigrama del PNR. Esta organización sencilla permitirá alta eficiencia en la gestión y una interacción intensiva entre las gerencias de conglomerados y los técnicos responsables de proveer servicios específicos para el desarrollo de los conglomerados y los planes de negocios en ellos incorporados.

Además de esta organización interna, es oportuno señalar que el PNR establecerá dos tipos de relaciones importantes. La primera es con los otros dos componentes de la CRM -carreteras y propiedad. Esta relación es fundamental para procurar que estas dos instancias realicen acciones complementarias de caminos o titulación especialmente para viabilizar aquellos planes de negocios con alto potencial, pero limitados por condiciones de acceso o por dilación en la entrega de títulos de propiedad. La segunda relación es con entidades de la región, nacionales e internacionales, con las cuales realizar programas de cooperación. Otra relación importante del PNR es con las organizaciones de clientes y clientas, muy en particular con los Consejos de Desarrollo Departamentales y el Consejo de Mujeres de Occidente para analizar la situación de las mujeres en cada conglomerado y garantizar su inclusión en actividades rentables.



5.1 Desarrollo de conglomerados

Como se ha señalado antes, los conglomerados existentes en la Región se irán fortaleciendo y convirtiéndose en verdaderos articuladores de planes de negocios relacionados y en algunos casos altamente complementarios entre sí. El PNR ha iniciado la caracterización de estos conglomerados a partir de estudios previos, dando un énfasis especial a la identificación de actores privados y el potencial para su acción complementaria y el potencial y limitaciones para su desarrollo en cada cuenca.

A partir de estos estudios sobre oportunidades en los conglomerados y las cuencas, el desarrollo de PN en un mismo conglomerado es encargado (vía concurso público) a una organización externa con experiencia comprobada en el tema del conglomerado y en la gestión de negocios. Al interior del PNR, se designa un *Gerente de Conglomerado* el cual está encargado de velar por el correcto cumplimiento, por parte de los operadores de conglomerado, de lo estipulado en esta estrategia y en los acuerdos contenidos en el Compacto.

Este eje se convierte así en la base de la organización del PNR con el enfoque de negocios y con una visión de aprovechamiento y desarrollo de mercados. Es en estas unidades donde se forja y construye la visión estratégica del desarrollo que combina negocios en cadena y territorios con identidad. Es decir no se sustenta en las estructuras organizativas tradicionales.

Se ha previsto que se desarrollarán cuatro tipos de conglomerados: agrícolas, ganaderos-acuícolas, forestales y otros negocios rurales. Inicialmente se designará un gerente para el conglomerado de negocios agrícolas y el Director del PNR asumirá las funciones de gerente del conglomerado ganadero. Para los otros conglomerados, se asignará el respectivo gerente a medida que se aumente el número de PN relacionados.

Además de apoyar el desarrollo de los conglomerados el PNR apoyará a otros planes de negocios que sean presentados en forma individual, aunque no sean parte de un contrato de desarrollo de conglomerados.

5.2. Desarrollo de los Conglomerados y el Manejo de Cuencas

Considerando la importancia de la conservación de recursos naturales y de mejorar las condiciones ambientales, especialmente para hacer más viables las actividades productivas y la reducción de la pobreza, el segundo eje de la estrategia es la incorporación de los aspectos ambientales en todos los planes de negocios en cada uno de los conglomerados.

5.3 Las unidades de servicios¹⁰

Las unidades de servicios están a cargo de personal profesional calificado en la respectiva área de competencia. Su responsabilidad es ofrecer el apoyo necesario para que los PN se desarrollen (en cada conglomerado o presentados en forma separada) de acuerdo a los principios, normas y procedimientos de la CRM.

Tanto los gerentes de conglomerados como los técnicos responsables de las unidades de servicios, contarán con apoyo logístico de parte de la Dirección del PNR.

La Unidad de **Asistencia Técnica**, es responsable del apoyo directo a las organizaciones – clientes- para elaborar los planes de negocios y de elaborar el plan de acompañamiento para cada plan de negocios. Debe además contribuir durante la elaboración del perfil del PN y el PN definitivo y asegurar que se cumplan las normas establecidas en la Guía para Planes de Negocios, elaborada por el PNR.

La Unidad de **Recursos Naturales y Apoyo a la Gestión Ambiental**, es responsable de que en todos los planes de negocios se cumplan los compromisos adquiridos en asuntos ambientales y además aportar durante la elaboración de los PN para que el tema ambiental este fuertemente incorporado en cada caso.

La Unidad de **Fomento de Exportaciones y Mercados**, es responsable de apoyar a las organizaciones-clientes en explorar nuevas alternativas para la venta de sus productos, construir alianzas con agroindustrias y exportadores e informar sobre oportunidades de mercados, por los medios definidos por el PNR según los clientes a quienes desea informar.

La Unidad de **Gestión de Financiamiento e Inversiones**, es responsable de ayudar a las organizaciones-clientes en la preparación de solicitudes de financiamiento, informarles sobre las alternativas de financiamiento y apoyarlos para cumplir los procedimientos necesarios para la obtención de financiamiento y para conseguir socios financieros e inversionistas.

La Unidad de apoyo al **Desarrollo de Capacidad Empresarial**, es responsable de desarrollar un programa continuo de capacitación en gestión empresarial y de organizaciones y colaborar con las organizaciones-clientes que ejecutan planes de negocios con apoyo del PNR. Es responsabilidad de esta Unidad garantizar la igualdad de acceso a las mujeres empresarias a las oportunidades que brinda el Programa.

La **Unidad Técnica de Comunicación/Capacitación Rural**. Esta Unidad está estrechamente relacionada con todo el quehacer de la CRM, enfocando sus acciones con dos orientaciones. Una es la función informativa para mantener a la población de Occidente y del país enterada de los avances y de las operaciones de la CRM (esta línea de comunicación responde directamente a la CRM). La otra función es apoyar a las diferentes unidades y gerencias del PNR en el establecimiento de una relación permanente con las autoridades municipales y los clientes actuales y potenciales, ya sean individuos, organizaciones locales o empresas. Además es la

¹⁰ El concepto de una unidad de servicios no implica una estructura administrativa. De hecho se anticipa que será una sola persona, por ahora designado como “especialista”.

Unidad responsable de la facilitación de las actividades de capacitación y de celebración de eventos organizados por el PNR en los municipios y zonas rurales. Las actividades dentro de esta segunda función dependen directamente del PNR.

Además de las unidades de servicios, se incluyen la Unidad de Monitoreo y Evaluación (M & E) y el Comité de Inversiones. Ambas son referidas a continuación.

5.4 La Unidad de Monitoreo y Evaluación (M&E)

Si bien a nivel de la CRM se ha establecido una instancia de M & E, el PNR dispondrá también de una unidad operativa responsable de exigir a los operadores de conglomerados, y a las organizaciones que ejecutan directamente Planes de Negocios, el cumplimiento de las normas sobre M & E y recibir de éstas la información pertinente para incorporarla al sistema de M & E de la CRM.

La Unidad de M & E desempeña un papel fundamental en el PNR para poder hacer el seguimiento a los planes de negocios aprobados y especialmente para asegurar que se genera la información que hace posible la valoración de resultados y medir el impacto a ser alcanzado.

Con el sistema de M&E se evaluará el desempeño contra los puntos de referencia (Línea de Base) y también se evaluará el impacto general del subprograma de Negocios Rurales. También se informará en los intervalos de tiempo especificados en el Plan de M&E de conformidad con lo acordado entre las partes.

Para desarrollar su trabajo, el Sistema de M&E tiene tres partes;

- **Componente Monitoreo:** Permite monitorear la evolución hacia el logro de las metas del sub-programa y a las actividades y objetivos de cada subprograma.
- **Componente Evaluación:** Da seguimiento al proceso para la evaluación de las actividades que fueron programadas, a fin de determinar su rendimiento, efectividad, impacto y sostenibilidad.
- **Planes de Trabajo e Informes:** Maneja los calendarios y los instrumentos para recoger la Información que se utilizará para; 1) preparar los planes de trabajo trimestrales y anuales del Programa y, 2) preparar, tramitar autorización de los informes trimestrales y anuales que se presentarán a la Junta Directiva. Estos documentos estarán disponibles en la página Web de la CRM para informar a la ciudadanía y se enviarán al MCC según compromisos establecidos entre las partes.

Para hacer posible la utilización del sistema de M&E, se definirán indicadores y se realizará un estudio de línea de base para cada conglomerado.

Indicadores: Se utilizan para medir los resultados del sub-programa utilizando información cuantitativa, objetiva y confiable. Todos los indicadores deben presentarse desglosados, incluyendo sexo, nivel de ingresos y edad dentro de lo que sea factible. M&E utiliza cuatro tipos de indicadores: de objetivos, de actividad, de resultados y de metas. El PNR ya tiene desarrollados la mayoría de los indicadores que va a utilizar, siendo el **incremento del**

crecimiento económico (y por ende de los ingresos) el Indicador de Meta más importante del Programa.

Línea de base: Para cada resultado, objetivo e indicador de meta, M&E definirá una estrategia para convalidar el valor del indicador en relación a la situación antes de las intervenciones del PNR.

5.5 El Comité de Inversiones

El Comité de Inversiones esta estará integrado por dos instancias:

1. La Comisión Técnica
2. El Comité de Aprobación propiamente dicho

1. Comisión Técnica:

Tal como ha sido expuesto, se anticipa que una instancia designada por la CRM cumplirá la función de analizar y calificar en primera instancia los Planes de Negocios que hayan sido elaborados y tengan el Visto Bueno en primera instancia igualmente, de parte del Gerente del conglomerado respectivo, de acuerdo a los criterios y normas expuestos en la Guía para Elaborar y Aprobar Planes de Negocios.

A continuación se definen las responsabilidades de la Comisión Técnica y su composición. Son responsabilidades de esta instancia:

- Tomar conocimiento claro de las normas, procedimientos y criterios expuestos en la Guía para Elaborar y Aprobar Planes de Negocio y del Compact
- Recibir del Director del Proyecto de Negocios Rurales, por lo menos ocho días antes de reunirse, los Planes de Negocios elaborados y que ya cuentan con el visto bueno del Gerente del Conglomerado y hacer la revisión detallada de los mismos¹¹
- Reunirse una vez al mes para discutir, analizar y aprobar cuando sea pertinente, los Planes de Negocios que cumplan con las normas y requisitos expuestos en la Guía elaborada por el PNR.
- El Comité se reunirá por un número predeterminado de horas en cada ocasión, según el número de Planes de Negocios a ser analizados.

¹¹ Está sobre entendido que en todos los casos el documento del Plan de Negocios esta acompañado del documento de acciones complementarias de acompañamiento por parte del PNR o la entidad contratada por el PNR para tal fin.

La Comisión Técnica estará formada por:

- El Director del PNR (preside)
- Directora Ambiental
- El Gerente de Conglomerados
- El responsable de la Unidad de Asistencia Técnica del PNR
- El responsable de la Unidad de RN del PNR
- El responsable de la Unidad de Gestión de Financiamiento del PNR
- El Responsable de Género
- El Responsable de M&E del PNR
- Un técnico, profesional o empresario especializado en el rubro objeto del Plan de Negocios o conglomerado en consideración. Su participación en el Comité será mientras se trate el caso en cuestión.

El Comité de Aprobaciones

Su función principal es la de aprobar los Planes de Negocio que van a recibir apoyo del PNR presentados por la Comisión Técnica. El Comité de Aprobaciones estará conformado por:

- El Director General de la CRM
- El SubDirector General de la CRM
- El Director del PNR, en calidad de Secretario Técnico del Comité
- El Director de Adquisiciones

En calidad de invitados podrán asistir al Comité de Inversiones el Representante de MCC-Nicaragua, delegados del Gobierno, u otros a criterio del Comité.

Los planes de negocios analizados y aprobados en primera instancia por el Comité de Inversiones, pasarán para la aprobación final del Director General de la CRM. En aquellos casos en que el monto total del Plan de Acompañamiento exceda los US\$ 50,000 estos serán aprobados por el Representante de MCC en Nicaragua.

6. El proceso de aprobación de planes de negocio

El proceso de aprobación de planes de negocios se explica en detalle en un documento aparte titulado Guía para la Elaboración y Aprobación de Propuestas de Negocios Rurales y Administración del Apoyo durante su Ejecución. No obstante lo anterior, a manera de resumir el porqué de la estrategia presentada, se hace necesario incluir una breve descripción del proceso de aprobación en esta sección.

El proceso de aprobación de PN se desarrolla en tres etapas: a) presentación, b) revisión, c) aprobación. Estos están más claramente definidos en el documento Guía mencionado en el párrafo anterior y se resumen a continuación.

La etapa de presentación se refiere a la presentación de perfiles de planes de negocio directamente al PNR. Los técnicos del PNR, según su especialidad, evalúan el perfil y

determinan si este cumple o no con los requisitos financieros y estratégicos requeridos. Si el perfil de plan de negocio cumple con los requisitos, pasa a la fase de preparación del PN detallado. Este plan puede ser preparado con asistencia directa del PNR, los operadores de conglomerados o por los interesados. El PNR también considerará la revisión de Planes de Negocios que no hayan pasado por la etapa de perfil.

La etapa de revisión se refiere a la revisión del Plan de Negocio únicamente e involucra la actividad de la primera de las instancias del Comité de Inversiones: el Comité Técnico. El Comité Técnico, tal y como se describe arriba, determina si el PN y su respectivo Plan de Acompañamiento cumplen con los requisitos técnicos (viabilidad técnica y económica) y estratégicos del PNR establecidos en los criterios de selección mencionados en las Secciones 2 y 3 de este documento. Adicionalmente, el Comité Técnico revisará las solicitudes de planes de negocio para cada uno de los pequeños negocios o fincas que atiendan los operadores de conglomerados mediante un sistema práctico y eficiente, a establecerse conjuntamente, para asegurar se cumpla con los criterios de selección establecidos, particularmente en lo que se refiere al nivel de asistencia técnica o financiera.

Una vez aprobados los PN por el Comité Técnico, estos pasan a una segunda instancia de revisión por el Comité de Aprobaciones el cual sanciona o imprueba las recomendaciones del Comité Técnico, especialmente en lo que se refiere al Plan de Acompañamiento por el PNR directamente o por terceros (operadores de conglomerados u otros contratistas del PNR). Si la inversión de la CRM-Nicaragua en la implementación del PN aprobado supera los US\$ 50,000.00, se deberá obtener una no-objeción del MCC en los Estados Unidos.

La implementación posterior del Plan de Acompañamiento en lo que se refiere a asistencia técnica por terceros, adquisición de bienes o servicios, etc. Estará sujeta a las regulaciones establecidas para adquisiciones por la CRM-Nicaragua.

7. Riesgos que se confrontan

El logro de objetivos y metas del PNR está expuesto a riesgos, de modo que es propio hacer referencia a tales riesgos a fin de que la CRM realice, en la medida de lo posible las gestiones para menguar tales riesgos.

Ellos se refieren a riesgos de mercado que afecten la rentabilidad esperada, desastres naturales que afecten los rendimientos y los costos, y cambios en las condiciones de estabilidad económica y social.

Específicamente el PNR dará seguimiento a la posibilidad de ampliación del seguro agrícola que funciona actualmente para el maní a otros rubros de la economía rural.

8. El impacto esperado

El PNR es el medio a través del cual la CRM facilita, estimula y orienta el desarrollo de planes de negocios exitosos en la Región de Occidente. Al promover una visión que combina el desarrollo articulado de los conglomerados y de las cuencas-territorios, se asegura de que se contribuirá a un desarrollo integral. En el modelo propuesto se dará una atención especial a la generación de valor agregado dentro de la Región

Desde el punto de vista de la búsqueda de la eficiencia en la gestión el PNR se ha establecido como una unidad pequeña y que cuenta con dos alianzas importantes. Por un lado la contratación externa (*outsourcing*) para el desarrollo de los conglomerados y algunos servicios como Investigación y Desarrollo, y otros. Por otro lado desarrollara programas cooperativos con entidades de prestigio interesadas en trabajar por el desarrollo de la Región.

Por la forma en que esta diseñado y concebido operacionalmente el programa, se alcanzarán impactos positivos significativos en cuanto a generación de ingresos, que estos estén adecuadamente distribuidos entre los socios que participan en los planes de negocios, que se genera empleo de calidad, que hay una sustantiva equidad de género y que se contribuye a la generación de bienes públicos ambientales.

ANEXO 1

FICHA PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS¹²

¹² Tal y como se indica en la introducción a este documento, las puntuaciones en esta ficha están sujetas a revisión una vez iniciada su aplicación y así poder ajustarse más a la realidad de las empresas y conglomerados con los que el PNR operará.

CUENTA RETO DEL MILENIO

EVALUACION TECNICA DE PLANES DE NEGOCIO

NOMBRE E IDENTIFICACION DEL PROYECTO

FECHA DE RECEPCION FECHA DE REVISION

ESTOS SON CRITERIOS OBLIGATORIOS, SI ALGUNO DE ESTOS CRITERIOS NO SE CUMPLE, EL PROYECTO ES RECHAZADO

CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Estar ubicado en León o Chinandega.		
Tener ingresos netos mayores que costos.		
El negocio es potencialmente viable.		
El negocio no esta asociado con, o probablemente resulte en, un peligro significativo para el medio ambiente, salud o la seguridad, tal y como está definido por los Lineamientos para el Medio Ambiente del MCC.		
La mayoría de los beneficiarios directos son productores o productoras de campo o empleados por el negocio y/o dueños de pequeños negocios.		

APROBADO

RECHAZADO

Monitoreo y Evaluación PNR	Gestión de Financiamiento PNR	Director del PNR
----------------------------	-------------------------------	------------------

FECHA DE REVISION

CRITERIOS PARA BRINDAR ASISTENCIA TECNICA

Criterio de Evaluación y Puntaje	Comentarios	Puntaje
Viabilidad Económica 20 puntos		
Tasa Interna de retorno <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Muy Buena >> 6 <input type="checkbox"/> Buena >> 4 <input type="checkbox"/> Aceptable >>2	Para los negocios rurales centrados en actividades productivas se esperaría una TIR mínima de 17. Tasas internas de retorno superiores al 60% serán consideradas excelentes, entre 30 y 59% como muy buenas, y entre 18 y 30% como buenas. No se revisarán planes de negocios con TIR menores de 17%	
Indica las actividades que influyen la rentabilidad <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Buena >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >>2	Especificar cuales actividades a desarrollar serán las que influyen la rentabilidad, las que bajen los costos unitarios, las que incrementan la calidad, las que añaden valor agregado y en general las que hagan el producto o servicio más competitivo. Se dará preferencia a los Planes de Negocio que muestren estos aspectos con claridad y, en iguales condiciones, aquellos en los que el aumento debido al apoyo recibido de la ONR, sea más significativo.	
Consideraciones sobre clientes y beneficiarios 40 puntos		
Número de beneficiarios <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Bueno >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >> 2	Se dará preferencia a propuestas que incluyan un mayor número de beneficiarios directos y de menores ingresos. Así un número aceptable de clientes por Plan de Negocios es de 30. Un número entre 30 y 100 beneficiarios recibirá una evaluación de bueno y más de 100 beneficiarios será considerado como excelente.	
Distribución de los beneficios <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Bueno >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >> 2	Los proyectos y/o actividades deben mostrar con especificidad como se distribuirán los beneficios y los costos incrementales del negocio. Se dará preferencia a Planes de Negocio que muestren la distribución más equitativa entre los actores que participan en el negocio.	

Criterio de Evaluación y Puntaje	Comentarios	Puntaje
La organización está dirigida o manejada por mujeres <input type="checkbox"/> Si >> 5 <input type="checkbox"/> No >> 0	Se dará preferencia a los planes de negocio que evidencien la inclusión de mujeres en puestos de dirección o propiedad	
La distribución de género es equitativa <input type="checkbox"/> Excelente >> 5 <input type="checkbox"/> Buena >> 3 <input type="checkbox"/> Pobre >>1	Se dará preferencia a los planes de negocio que evidencien equidad en género y en la inclusión de grupos en desventaja entre los participantes y en la distribución de los beneficios	
Inclusión de actores con menores ingresos <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Muy Buena >> 6 <input type="checkbox"/> Buena >> 4 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 2 <input type="checkbox"/> Pobre >> 0	Se dará preferencia a los planes de negocio que benefician y crean oportunidades para los pobres.	
Viabilidad Técnica 30 puntos		
Inserción del Negocio <input type="checkbox"/> Excelente >> 8 <input type="checkbox"/> Muy buena >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >>2	Se priorizarán aquellos planes que indiquen que actualmente los productores tienen mercados definidos para sus productos, y que existe la posibilidad para mejorar el acceso a dichos mercados. Mayor será la preferencia cuanto mayor sea la especificidad del mercado, incluyendo la opción de adjuntar compromisos de compra de los productos.	
Tecnología e innovación <input type="checkbox"/> Excelente >> 8 <input type="checkbox"/> Buena >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >> 0	Se dará preferencia a propuestas que muestren la capacidad de adoptar tecnologías que contribuyan a la competitividad especialmente si ya existen tecnologías que puedan aprovecharse.	

Criterio de Evaluación y Puntaje	Comentarios	Puntaje
Evaluación e identificación de riesgos <input type="checkbox"/> Excelente >> 8 <input type="checkbox"/> Muy Buena >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 4 <input type="checkbox"/> Pobre >> 2	Se dará preferencia a propuestas que identifican los riesgos a la implementación exitosa del plan de trabajo de la empresa e identifiquen claramente las medidas de mitigación para esos riesgos.	
Calidad del equipo de gestión <input type="checkbox"/> Excelente >> 6 <input type="checkbox"/> Muy buena >> 4 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 2 <input type="checkbox"/> Pobre >> 1	Se dará preferencia a los Planes de Negocio que incluyen equipos de gestión que hayan sido históricamente exitosos.	
Aspectos Sociales y de Medio Ambiente 10 puntos		
Aspectos ambientales <input type="checkbox"/> Excelente >> 10 <input type="checkbox"/> Muy buena >> 6 <input type="checkbox"/> Aceptable >> 2 <input type="checkbox"/> Pobre >> 0	Indicadores de impacto ambiental que se lograrán con las prácticas a ser incorporadas. Se dará preferencia a los planes de negocios que incluyan prácticas tecnológicas, inversiones y gestión, y que como resultado de su aplicación generen impactos ambientales positivos en las aguas, los suelos y la biodiversidad	

SI EL PLAN DE NEGOCIO DEL PROYECTO SOLICITA ASISTENCIA FINANCIERA DEL PROYECTO DE NEGOCIOS RURALES, DEBE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS QUE SE INDICAN EN LA PAGINA SIGUIENTE

EVALUACION DE CRITERIOS PARA ASISTENCIA FINANCIERA

CRITERIO	CUMPLE	NO CUMPLE
Cumple todos criterios obligatorios y los indicados para asistencia técnica		
Se demuestra que los beneficiarios no tienen acceso a servicios semejantes por parte de otra organización, por razones que escapan a su control (falta de historial de crédito, por ejemplo)		
La inversión es para un bien público o un bien que beneficia a una comunidad o un bien privado para los beneficiarios de menores ingresos		
La empresa, asociación o grupo beneficiario demuestra que posee el estatus legal apropiado y tiene los documentos legales que lo acrediten (títulos de propiedad, personería jurídica, etc.).		
La ayuda financiera se utilizará únicamente para inversión en el negocio propuesto		
La ayuda financiera se limitará a un máximo del 30% del total de la inversión en activos que serán adquiridos según estipulado en el plan de negocios aprobado.		
La ayuda financiera se limitará para pequeños empresarios y pequeños productores con potencial y con activos totales (tierras, infraestructura, ganado, equipos, etc.) que no superen los US \$ 8,300 per capita por unidad productiva.		

ASISTENCIA TECNICA	<input type="checkbox"/> APROBADO	<input type="checkbox"/> NO APROBADO	ASISTENCIA FINANCIERA	<input type="checkbox"/> APROBADO	<input type="checkbox"/> NO APROBADO
---------------------------	--	---	------------------------------	--	---

COMITÉ DE REVISION TECNICA

Gestión de Financiamiento del PNR	Monitoreo y Evaluación del PNR	Unidad de RN del PNR
Asistencia Técnica del PNR	Gerente de Conglomerados	Especialista Experto
Responsable de Género MCA	Directora Ambiental MCA	Director del PNR

