

## EVALUACION INTERMEDIA

**NIC/024**

Ruta del Café – Fase II

### FICHA DE SÍNTESIS

País	Nicaragua
Título completo del Proyecto	Ruta del Café Fase II (2011-2015) desarrollo turístico local sostenible
Título abreviado del Proyecto	Ruta del Café – Fase II
Código de LuxDev	NIC/024
Versión del informe de evaluación	Noviembre 2013

### MEDICION DEL PROYECTO POR EL EQUIPO DE EVALUACION

Medición global (Eficacia)	<b>4</b> En una escala de 1 (resultados excelentes, por encima de las expectativas) hasta 6 (el proyecto es infructuoso o la situación más bien ha empeorado)
Medición de los demás criterios de evaluación	Pertinencia: <b>3</b> Eficiencia: <b>4</b> Sostenibilidad: <b>4</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto NIC/024 (2011-2015), es la fase II del programa de desarrollo turístico regional “Ruta del Café” que es parte de la estrategia nacional “Rutas Turísticas de Nicaragua” implementada por el Instituto nacional de turismo. Está financiado por la Cooperación del Gran Ducado de Luxemburgo que dentro de su programe indicativo de Cooperación para Nicaragua tiene como objetivo principal la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible de Nicaragua, alineado con el Plan nacional de desarrollo humano elaborado por el Gobierno de la República de Nicaragua en sus objetivos estratégicos de reducción de la pobreza extrema, mejora del bienestar y de la equidad social.

En este sentido el programe indicativo de Cooperación ha puesto especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y humanas, acentuando la utilización apropiada de los recursos y la gobernabilidad en el sector del Turismo, al igual que hace en otros sectores económicos apoyados como la Salud la Formación Profesional.

El Gran Ducado de Luxemburgo apoya mediante este proyecto al sector del Turismo en el norte del país, con la selección del Instituto nacional de turismo como contraparte institucional en la administración y gestión del proyecto, y el apoyo técnico de LuxDev como agencia de Cooperación de Luxemburgo.

El Objetivo General del proyecto es el Desarrollo Socioeconómico Local a través del Turismo como actividad económica, y para este objetivo se hizo énfasis en los aspectos de :

- planificación participativa por medio de la cogestión de los sectores público, privado y de la sociedad civil a través de los Gabinete departamental de turismo y Gabinete municipal de turismo;
- la asociatividad y encadenamiento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en le marco de 28 circuitos turísticos en los cinco territorios de alcance de este proyecto, con la creación y el fortalecimiento a nueve cooperativas de servicios turísticos múltiples y una unión de cooperativas, unión de cooperativas de turismo del norte.

Para llegar cumplir el objetivo planteado, el proyecto “Ruta del Café” Fase II, NIC/024 definió cinco componentes troncales (llamados “resultados”) a lo largo del proyecto afectando a distintos sectores de la sociedad y responsabilizando el liderazgo de las actividades de ejecución en distintas Direcciones generales del Instituto nacional de turismo coordinadas por la dirección de proyectos turísticos. Los resultados son:

**Resultado I:** Transferencia de Competencias y Apropiación de las Contrapartes Nacionales, especialmente al Instituto nacional de turismo (Central y Delegaciones), con las cooperativas y asociaciones civiles organizadas representadas por los Gabinete departamental de turismo y Gabinete municipal de turismo. Para este resultado el proyecto planteaba “**garantizar la sostenibilidad organizativa**” de las contrapartes institucionales mencionadas, pero sobre todo el Instituto nacional de turismo, que gestionaría los fondos y actividades del proyecto en la mayoría de sus líneas, con una transferencia de presupuesto del 71% de los fondos del proyecto.

La institucionalización del proyecto y el fortalecimiento organizacional del Instituto nacional de turismo, a través también de sus delegaciones, y asociaciones en el territorio, o municipios es uno de los grandes desafíos del proyecto y clave de la sostenibilidad del mismo. La **apropiación** de las herramientas de gestión pública creadas muchas de ellas en la fase I del proyecto, la **institucionalización** por parte del Instituto nacional de turismo de estas herramientas y la búsqueda de impacto y de cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En el objetivo de fortalecimiento del Instituto nacional de turismo y al resto de instituciones mencionadas, el proyecto no partía de cero, es la Fase II de un modelo que se inició en 2007, en esta II fase la Cooperación de Luxemburgo está transfiriendo capacidades, con el objetivo de dejar fortalecida principalmente el Instituto nacional de turismo en su gestión de fondos que previsiblemente se multiplicarán por otros proyectos de cooperación que llegan a Nicaragua y que harán que en los próximos meses se estén gestionando en el país cerca de 50 000 000 USD en turismo, la mayoría de estos fondos gestionados a través de otras agencias ejecutoras, entre otros motivos informados a la misión, por la falta la suficiente capacidad de gestión.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto, por medio de la administración directa por el Instituto nacional de turismo de fondos y actividades, fortaleciendo para ello las capacidades institucionales de esta y otras instituciones en el proyecto, El Gran Ducado de Luxemburgo inspirado por la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y los Acuerdos de Accra<sup>1</sup>, firmó cinco acuerdos de asociación operativa correspondientes a cada uno de los resultados del proyecto acordados por los miembros del comité de pilotaje (Luxemburgo y Nicaragua con el instituto nacional de turismo como institución administradora) a finales del año 2011.

Puesto que estos acuerdos de asociación operativa se habían diseñado/preparado por separado, existía la opción de haber transferido progresivamente herramientas y tareas según un plan de acción que tenía como arranque la certeza de que la/s institución/es que recibían los fondos estaban listas para la misión de la "Gestión por Resultados" en este caso participativa (por involucrar a un buen número de organizaciones públicas, privadas y civiles en los cinco territorios).

Esta misión consideró que se debería haber verificado y confirmado el cumplimiento de los objetivos de este Resultado I, antes de la firma del resto de acuerdo de asociación operativa y la transferencias de la gestión del resto de resultados del proyecto que necesitan de una institucionalización muy adecuada de esas herramientas de gestión para el éxito en los restantes cuatro resultados del proyecto.

**Resultado II:** Planificación Turística e Inversiones Turísticas Públicas en el territorio, donde habría que asegurar que la Región Norte (con más de la cuarta parte de la población del país) dispondría de las herramientas de gestión básicas para mejorar las políticas de inversión pública en el sector turístico. La misión destaca la necesidad de haber considerado también las inversiones privadas que habrían ayudado a mejorar uno de los problemas detectados en el financiamiento a infraestructuras turísticas públicas en la primera fase: la reducida sostenibilidad económica de estas infraestructuras por la falta de recursos públicos municipales para asegurar el adecuado mantenimiento de estos. Esto ha causado que un componente con el 15% de los recursos del proyecto está bloqueado, entre otros motivos, por la ausencia de un plan de sostenibilidad económico.

**Resultado III:** Formación de los Recursos Humanos, para mejorar la calidad de la oferta y de los servicios turísticos, alineando la educación profesional a un Sistema Nacional de Calidad Turística y Formación Profesional. Este informe considera que los programas de Formación Profesional impartidos por la Escuela nacional de hotelería en cocina, camarero, bar-tender, no se ajustaban completamente a las necesidades de la demanda de los beneficiarios y representantes de servicios turísticos existentes. Se hicieron esfuerzos en mejorar la calidad turística de la oferta, pero falta una estrategia integral en el desarrollo de producto/servicio adecuado a una estrategia de promoción y comercialización, bajo un enfoque de Ruta Turística y de cadena de valor. El uso y aplicación de distintivos como MODERNIZA mejoraron la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas (hoteles y restaurantes) pero no hubo una mejora esperada en la calidad en el servicio y en la atención etc.

En el tema de la formación profesional pensamos que el Gran Ducado de Luxemburgo apoyando actualmente al sector educativo profesional y con convenio con el Instituto nacional tecnológico puede jugar un rol importante de alineamiento estrategias para el objetivo de la mejora en la adecuación de la oferta existente de cursos y programas profesionales.

**Resultado IV:** Asistencia técnica para el financiamiento a las empresas turísticas. El financiamiento es un servicio fundamental en la cadena de valor de cualquier producto, pero en el sector Turismo, este es un reto importante, debido a la dificultad añadida de ser un sector que tiene una larga curva de rentabilidad en el tiempo, y que necesita grandes cantidades de capital para mejora de infraestructura en hoteles, restaurantes, etc. Si bien el proyecto consiguió buenos resultados en la Fase I, en esta Fase II, la paralización del convenio con Banco de la producción desde Diciembre de 2012, ha ocasionado una drástica reducción de los créditos otorgados a beneficiarios del proyecto, sin que se sepa al momento cuando se volverá a firmar.

---

<sup>1</sup> Bajo los compromisos de : (I) apropiación de los países de la ayuda para sus planes de desarrollo, (II) alineamiento de donantes, (III) armonización de los donantes (para facilitar la carga administrativa y mejorar la gestión en los países), (IV) gestión por resultados de los países receptores, (V) responsabilidad mutua para donantes y países rendir cuentas mutuas.

Se considera un acierto importante la alianza tripartita pública-privada firmada entre la Fundación centro empresarial pellas , las cámaras de comercio turísticas (Cámara Nicaragüense de la micro, pequeña y mediana industria turística y Cámara nacional de turismo) e el Instituto nacional de turismo, para la integración de actividades de selección de micro, pequeñas y medianas empresas, implementación de plan de negocios/mejora y acompañamiento en el proceso de búsqueda de financiamiento cuando sea necesario. Este convenio se espera fortalezca el encadenamiento empresarial

**Resultado V:** Promoción y Comercialización, con el objetivo de convertir a la Ruta del Café en un destino turístico regional atractivo y reconocido en Nicaragua e internacionalmente. La evaluación de actividades de este resultado muestran que la visibilidad de la Ruta del Café no es muy fuerte y no es al momento una referencia a nivel nacional ni internacional, por las encuestas que se han llevado a cabo.

Esta misión recomienda un mayor acompañamiento técnico al Instituto nacional de turismo en sus procesos de institucionalización y apropiación, para mejorar el cumplimiento de los indicadores del proyecto, que en estos momentos han sido evaluados en su mayoría por debajo del nivel aceptado para el punto intermedio del proyecto.

Se ha detectado una gran debilidad en las herramientas de monitoreo y evaluación, sin una línea de base acordada por todas las direcciones del proyecto, con la necesidad de adaptar algún indicador. Se detectó también una falta de seguimiento a las acciones del proyecto o al uso e implementación de las herramientas de gestión y planificación. Por lo tanto esta misión recomienda con énfasis el reforzamiento de los sistemas de monitoreo y evaluación, poniendo en uso herramientas como el Sistema de información geográfica - Instituto nacional de turismo, línea de base incluyendo a todos los beneficiarios del proyecto, revisión de indicadores etc.

La convocatoria del Comité de pilotaje del proyecto es estratégica para estudiar las recomendaciones y plan de acción de esta evaluación, y tratar de mejorar la eficacia del proyecto en el cumplimiento de los indicadores marcados, y establecer un plan de acción con propuestas concretas a ser evaluado de cerca por el Comité de Seguimiento, por la unidad de coordinación del proyecto y por la Dirección de proyectos del Instituto nacional de turismo, con la frecuencia necesaria hasta que el proyecto recupere un ritmo de ejecución esperado.

Esta evaluación ha sido más extensa de lo que se esperaba, por la complejidad del proyecto, debido al número de actores y sectores participantes, la extensión geográfica con cinco departamentos que cubren una tercera parte del territorio del país, la cantidad de información a la que él equipo ha tenido acceso y ha revisado de las dos fases del proyecto por la relación existente entre ambos proyectos.

Por la modalidad de evaluación participativa, se tuvieron reuniones con más de 250 personas, desde instituciones publicas y privadas en el territorio, Instituto nacional de turismo central y delegación departamental, Gabinete departamental de turismo, Gabinete municipal de turismo, cámaras de turismo, otros Ministerios del Gobierno de la República, donantes multilaterales y bilaterales, asociaciones de municipios, de pequeños hoteles, cooperativas y uniones de cooperativas, instituciones financieras, LuxDev, consejero técnico principal, y coordinadores técnicos del proyecto etc. durante 11 días de reuniones en los cinco departamentos, más otros 10 días de reuniones en Managua, y el tiempo de preparación de este informe.

El equipo la consultora nicaragüense SIMBIOSIS. SA, está compuesto por Eugenio Peral, como jefe de equipo, consultor internacional residente en Washington DC y experto en turismo sostenible, acceso a servicios financieros y alianzas público y privadas, Beatriz Martín, consultora internacional residente en Managua y experta en turismo sostenible y Roberto Baca Plazaola, experto nacional en desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas.

Este equipo quiere agradecer a todo el personal del Instituto nacional de turismo especialmente de las direcciones implicadas en el proyecto, a sus delegaciones departamentales, a los Gabinete departamental de turismo y Gabinete municipal de turismo en el territorio y muy especialmente también a la Embajada del Gran Ducado de Luxemburgo, a LuxDev, y a su consejero técnico principal por todo el apoyo ofrecido a esta misión, con la logística las agendas de más de 12 horas diarias, conductores, vehículos para nuestra movilización, etc. y por toda la información suministrada que si bien en algunos momentos no estaba disponible, sabemos se ha hecho lo imposible por conseguir los datos.