



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Evaluación Independiente NICARAGUA

**Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de
Conglomerados en Nicaragua (UE/NIC/05/001)**

**Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de
Conglomerados en Nicaragua – Creación de
capacidades y “Cluster-to-Cluster”
(UE/NIC/05/003)**



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Evaluación Independiente NICARAGUA

**Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en
Nicaragua (UE/NIC/05/001)**

**Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en
Nicaragua – Creación de capacidades y “Cluster-to-Cluster”
(UE/NIC/05/003)**



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Viena, 2008

Distr. GENERAL

OSL/EVA/R.5
31 Julio 2008

Original: ESPAÑOL

Las designaciones empleadas y la presentación del material en este documento no implican la expresión de cualquier opinión por parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) acerca del estado legal de cualquier territorio, ciudad o área o de sus autoridades, o acerca de la delimitación de sus fronteras y límites.

La mención de nombres de compañías y de productos comerciales no implica el endoso de la ONUDI.

Las opiniones del equipo de evaluación no reflejan necesariamente las opiniones del Gobierno de Nicaragua o de la ONUDI.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición de la Secretaría de la ONUDI.

Agradecimientos

La misión de evaluación aprovecha esta oportunidad para agradecer al Gobierno Nicaragüense, a las instituciones Nicaragüenses involucradas en el programa y al personal de la ONUDI y a todas las personas entrevistadas por su cooperación durante las dos semanas de trabajo en el País y durante la fase preparatoria en la Sede de ONUDI en Viena.

Notas explicativas

Las unidades de medida utilizadas en este informe se refieren al Sistema Internacional de Unidades (SI). En el informe, la palabra dólar o la sigla \$ o USD se refiere siempre al dólar de los EE.UU. La moneda utilizada en Nicaragua es el Córdoba.

Tabla de contenidos

Lista de abreviaturas	v
Glosario de términos de evaluación	vii
Resumen ejecutivo	ix
Executive summary	xiv
1. Introducción	1
1.1 Resumen del proyecto	1
1.2 Propósito, metodología y limitaciones de la evaluación	2
1.3 Composición y programa de la misión de evaluación	2
2. Contexto del país y del proyecto	3
3. Planificación, diseño e implementación del proyecto	8
3.1 Marco conceptual del proyecto y planificación	8
3.2 Objetivos y marco lógico	10
4. Evaluación	13
4.1 Pertinencia	13
4.2 Apropiación local	15
4.3 Eficiencia	
4.4 Efectividad e impacto	22
4.4.1 <i>Cumplimiento de los objetivos específicos y resultados esperados de cada componente</i>	22
4.4.2 <i>Efectos directos e impacto</i>	25
4.4.3 <i>Conclusiones sobre efectividad del proyecto</i>	28
4.5 Sostenibilidad	29
4.6 Resumen: fortalezas y debilidades	
5. Conclusiones referentes a una posible siguiente fase del proyecto	32
6. Recomendaciones	33
7. Enseñas aprendidas	36
Anexos	
Anexo 1 – Matriz de valoración de objetivos y resultados (documento de auto-evaluación del proyecto)	39
Anexo 2 – Metodologías aplicadas por el proyecto	52
Anexo 3 – Términos de referencia de la evaluación	55
Anexo 4 – Lista de personas entrevistadas (programa de misión de evaluación)	62
Anexo 4 – Bibliografía	65

Mapa de Nicaragua



Lista de abreviaturas

SIGLA	SIGNIFICADO
ADA	Agencia de Desarrollo de Austria
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
ALTERNATIVA	Micro-financiera No-gubernamental del Departamento de Masaya
APLARI	Asociación de Plataneros de Rivas
CAMIPYME	Centros de Apoyo a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CEGE	Centro de Gestión Empresarial de la Unión de Agricultores y Ganaderos
CETIPYME	Centro Tecnológico e Innovación para las Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad Politécnica de Nicaragua
CPC	Comisión de Presidencial de Competitividad, contraparte nacional del Proyecto Conglomerados
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza
FONDEAGRO	Fondo para el Desarrollo Agropecuario
ICCO	International Cocoa Organisation
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INPYME	Instituto Nicaragüense de Pequeña y Mediana Empresa
IPADE	Instituto para el Desarrollo de la Democracia
MAGFOR	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ONUDI	Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAE	Programa de Atención a Empresas de la Universidad de Ingeniería
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMIPYME	Programa Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PRORURAL	Programa Sectorial de Desarrollo Rural Productivo
RAAN	Región Autónoma Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma Atlántico Sur

SIGLA	SIGNIFICADO
ADA	Agencia de Desarrollo de Austria
UNAG	Unión de Agricultores y Ganaderos
UNIFEM	Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer

Glosario de términos de evaluación

Termino	Definición
<i>Conclusiones*</i>	<i>Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.</i>
<i>Enseñanzas aprendidas*</i>	<i>Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación que se aplican a situaciones más amplias. Las enseñanzas destacan los puntos fuertes y débiles en la preparación y implementación del programa que afectan al desempeño, los resultados y el impacto. Se destinan principalmente a la agencia de ejecución, en este caso la ONUDI.</i>
<i>Impacto*</i>	<i>Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.</i>
<i>Impacto en el desarrollo institucional*</i>	<i>Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de : (a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o (b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales. Estos impactos pueden incluir los efectos intencionales o no intencionales de una acción.</i>
<i>Pertinencia*</i>	<i>La medida en que los objetivos de un programa son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país y sus prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes. En retrospectiva, la pertinencia también se refiere a si el diseño del programa sigue siendo adecuado.</i>
<i>Apropiación local</i>	<i>Apropiación local se define como la medida en que una intervención para el desarrollo, normalmente financiada y ejecutada del exterior, es considerada como propiedad del país receptor y está bien integrada en su infraestructura institucional. La propiedad es un factor fundamental, pero no exclusivo, para asegurar la sostenibilidad de una intervención.</i>
<i>Recomendaciones*</i>	<i>Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los</i>

	<i>objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones.</i>
<i>Resultados</i>	<i>Producto (output) y efecto directo (outcome) de una intervención para el desarrollo.</i>
<i>Sostenibilidad*</i>	<i>La continuación de los beneficios del programa después de su conclusión. La sostenibilidad depende directamente del grado de propiedad nacional del programa. Está también relacionada con la estabilidad de las contrapartes, especialmente instituciones, a través de las cuales se proporcionó la asistencia.</i>

* Definiciones del "Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados", Comité de Asistencia para el Desarrollo, OCDE 2002

Resumen ejecutivo

Los Proyectos

Los dos proyectos evaluados forman parte de una larga trayectoria de cooperación entre el Gobierno de Nicaragua, el Gobierno de Austria (donante) y la ONUDI (agencia ejecutora). El área de intervención es la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a través de mecanismos que apoyan la asociatividad de empresas y la vinculación de las mismas con su entorno institucional. Los dos proyectos fueron ejecutados de manera conjunta y complementaria, teniendo dos componentes principales: el desarrollo de capacidades de actores claves y el fomento de conglomerados territoriales. El concepto metodológico central es el conglomerado: una concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas.

La Evaluación

El propósito de esta evaluación final independiente es facilitar para los contrapartes Nicaragüenses, el donante y la ONUDI el análisis del proyecto en cuanto a los resultados alcanzados (efectos y productos), las perspectivas para impacto y sostenibilidad, la eficiencia de ejecución del proyecto, las recomendaciones para el futuro del proyecto y las lecciones aprendidas a ser replicadas en otros proyectos/países.

Los proyectos lograron sus objetivos

Los proyectos evaluados lograron los objetivos y resultados esperados de los dos componentes principales: se desarrollaron capacidades de actores claves en materia de articulación empresarial y conglomerados y se fomentaron de manera directa doce conglomerados, incluyendo la consolidación exitosa de algunos conglomerados atendidos desde la fase anterior.

En términos de efectos directos a nivel de empresas existen datos comparativos para los 4 conglomerados atendidos desde la fase anterior y para tres de los conglomerados nuevos. En estos conglomerados se pudieron observar mejoras importantes en cuanto a ventas, exportaciones y activos fijos de las empresas involucradas. El cuarto indicador utilizado, la creación de empleos, permaneció sin cambios. Aunque la creación de empleos no ha sido un objetivo principal del proyecto, se recomienda un análisis más a fondo de las causas, siendo la creación de empleos un indicador importante para la reducción de pobreza.

A parte de los efectos directos arriba mencionados, los conglomerados contribuyeron a los siguientes efectos directos a nivel local:

- Acceso a mercados más exigentes nacionales e internacionales: aumento de ventas y exportaciones
- Incidencia en gestión pública: proyectos públicos, legislación, políticas y estrategias publicas
- Innovación en procesos, productos y formas organizativas
- Acceso al crédito, nuevas formas crediticias para acciones colectivas

Fortalezas generales

El proyecto esta bien diseñado, contando con una estrategia coherente y objetivos y resultados esperados consistentes con esta estrategia.

El proyecto se considera plenamente pertinente, tanto en el contexto socio-económico del país como en lo relativo a los beneficiarios finales en los territorios donde se ubican los conglomerados.

El contexto nacional justifica y coincide con la aplicación del enfoque de trabajo de ONUDI para el fomento de conglomerados; este enfoque es compatible con los conceptos de “cadenas de valor” y “articulación empresarial y productiva” que impulsa el Gobierno.

El proyecto ha sido muy efectivo en generar los resultados esperados establecidos en el documento de proyecto, tanto a nivel de producto como a nivel de efectos directos. En términos de número de conglomerados atendidos se logró más que el 100% de lo establecido en el documento de proyecto.

El proyecto se considera muy eficiente en cuanto a la utilización de los recursos utilizando principalmente recursos humanos nacionales.

El proyecto ha establecido una red de alianzas con iniciativas complementarias, contribuyendo así a la eficiencia.

El sistema de monitoreo del proyecto y la documentación de actividades y resultados es de muy buena calidad.

La UNAG, el gremio más importante de pequeños y medianos productores agropecuarios, considera el modelo de conglomerados viable para impulsar el desarrollo rural y por lo tanto lo está impulsando en el nivel nacional.

Fortalezas en el ámbito local

En el ámbito local existe un alto nivel de apropiación de las metodologías de trabajo introducidas por el proyecto. Esto representa una buena base para la sostenibilidad de los resultados y la replicación amplia en el país. Los actores locales están replicando lo aprendido con otros rubros productivos y existe demanda de otros territorios para ser capacitados en las metodologías.

En el ámbito local, el nivel organizativo alcanzado por los conglomerados visitados (Masaya, Rivas, Juigalpa) ha tenido efectos beneficiosos imprevistos como por ejemplo mejores carreteras, electrificación rural, generación de un plan de control de abigeato.

Debilidades

Los objetivos y resultados esperados del proyecto, incluyendo los indicadores para medir su alcance, no reflejan lo suficientemente los efectos directos (outcomes) del proyecto.

A nivel nacional, la apropiación de la metodología de conglomerados aplicada por el proyecto todavía no ha alcanzado un nivel alto.

La ejecución centralizada por parte de ONUDI no es siempre eficiente y requiere de modalidades más flexibles para el uso de recursos a nivel nacional (p.ej. subcontratos).

En cuanto a la generación de empleo el proyecto no parece haber tenido mayores efectos. El proyecto no ha tomado medidas para analizar las causas correspondientes.

Principales recomendaciones

Pertinencia:

Se recomienda seguir con el desarrollo, la aplicación y la difusión del modelo de conglomerados en Nicaragua.

Para la identificación de nuevos conglomerados, incorporar criterios de selección que determinan el potencial industrial de conglomerados.

Efectividad:

Se recomienda crear un fondo concursable para la formación de redes y conglomerados de ser administrado por una institución nacional, la cual se capacita a través del proyecto ONUDI. De ser posible esto debería formar parte del PROMIPYME.

Fortalecer los vínculos del proyecto con otras áreas de especialización y otras iniciativas de ONUDI, como por ejemplo el departamento de agro-industria y el departamento de promoción de inversiones y tecnología.

Se recomienda realizar una evaluación de impacto. Esta evaluación analizaría los impactos de las iniciativas de integración horizontal y vertical de las fases anteriores del proyecto y de los conglomerados más avanzados. En este contexto, se recomienda analizar efectos directos en término de reducción de la pobreza. Los resultados serán de mucha utilidad para la futura aplicación del concepto de “conglomerados” y contribuirían a la evaluación temática del programa de conglomerados de ONUDI que esta por realizarse en 2008/2009. Esta evaluación de impacto podría realizarse dentro de una fase puente del proyecto en el período Julio-Diciembre 2008.

Eficiencia:

Se recomienda explorar modalidades más flexibles y descentralizadas para la ejecución del proyecto, haciendo mayor uso de la estructura local (Jefe de Operaciones) de la ONUDI. Por ejemplo, se podría delegar a la oficina de campo la aprobación de una renuncia a la subasta internacional (waiver of bidding). De esta manera sería más fácil dar subcontratos locales a socios del proyecto si el contexto del proyecto y las capacidades instaladas lo justifican.

Sostenibilidad:

Se recomienda continuar con la intervención de ONUDI mientras exista un potencial para impulsar la formación de conglomerados (sistemas productivos locales) con potencial industrial.

Se recomienda basar la futura estrategia del proyecto principalmente en la cooperación con actores locales, incluyendo oficinas y departamentos descentralizados de organismos nacionales.

Se recomienda desarrollar una alianza estratégica con el Gobierno para establecer, a mediano plazo, una unidad estratégica que cumpla el rol de formar a las futuras generaciones de actores, actualizar las metodologías, innovar los instrumentos, etc.

De acuerdo con la recomendación anterior, se recomienda incluir en el documento de la próxima fase un escenario a largo plazo de la cooperación de ONUDI.

Diseño de futuros proyectos:

En la formulación de futuros proyectos se debe realizar un análisis más profundo de la situación y los problemas de los grupos meta del proyecto.

En la formulación de futuros proyectos se deben definir indicadores que miden los efectos directos del proyecto a tres niveles: institucional, nivel de empresa, nivel de comunidades (vea sugerencia detallada en página 21/22).

Principales lecciones aprendidas

En casos donde no se logra la sostenibilidad institucional de intervenciones a través de una contraparte nacional que da continuidad al proyecto, la estrategia de sostenibilidad puede basarse en las instituciones locales si se cuenta con una perspectiva a largo plazo (apoyado por una alianza a largo plazo con el donante) y si el territorio a cubrir no es demasiado grande.

En países con cierta volatilidad institucional y falta de recursos para nuevos programas, la estrategia de sostenibilidad de un proyecto no debe basarse en una sola institución nacional, ya que existe el riesgo de que esta institución no pueda asegurar la continuidad.

Executive Summary

The projects

The evaluated projects form part of a long-standing cooperation between the Government of Nicaragua, the Government of Austria (donor) and the UNIDO (executing agency). The area of intervention is the promotion of micro, small and medium sized enterprises (MSME) through mechanisms that support inter-firm cooperation and the links between firms and institutions. The two projects were executed simultaneously and in a complementary way, covering two main components: capacity building for local actors and support to selected clusters. The central underlying concept is the cluster: a geographic concentration of enterprises and institutions in a certain location with one main line of activity or activities closely related to each other.

The evaluation

The purpose of this independent terminal evaluation is to facilitate for the Nicaraguan counterparts, the donor and UNIDO the analysis of the project in terms of achieved results (outcomes and outputs), perspectives for impact and sustainability, efficiency of project implementation, recommendations for the future of the project and lessons learned for replication in other projects/countries.

The projects achieved their results

The evaluated projects have achieved their objectives and expected outcomes in both main components: capacities of local actors were developed with regard to the promotion of clusters and inter-firm cooperation and the development of twelve clusters was supported successfully, including the consolidation of a number of clusters that had received support during the previous phase of the project.

In terms of outcomes data is available for the four clusters supported since the previous phase of the project and for three new clusters. In these clusters important improvements were observed with regard to turnover, exports and fixed assets of participating firms. The fourth indicator utilized by the project - employment generation - remained unchanged. While employment generation was not an explicit objective of the project, it is recommended to analyse the causes, being employment generation one of the most important indicators for poverty alleviation.

Apart from the outcomes mentioned above, the clusters contributed to the following direct effects at the local level:

- Access to more competitive market segments

- Effects on public administration: infrastructure projects, regulations, policies and strategies of institutions
- Innovation of products, processes and organisation
- Access to credit, new forms of credit for collective action

Overall strengths

The project was well designed with a coherent strategy and goals and expected outcomes consistent with that strategy.

The project is considered fully relevant within the socio-economic context of the country and with regard to the needs of the final beneficiaries in the areas where clusters were established.

The national context justifies and coincides with the application with the UNIDO cluster approach. This approach is compatible with the concepts of “value chains” “enterprise and productive networking”, currently promoted by the Government.

The project was very effective in producing the expected results at outcome and output levels. In terms of number of supported clusters more than 100% was achieved.

The project is considered very efficient. It mainly used national human resources and it established a network of strategic alliances with other, complementary initiatives, contributing thereby to the efficiency of own resources.

The monitoring system of the project and the documentation of activities and results is of good quality.

UNAG, the most important (national) association of small and medium sized farms, consider the UNIDO cluster model viable for the promotion of rural development and therefore uses it as a central element of their own strategy.

Strengths at the local level

At the local level a high level of ownership exists with regard to the methodologies introduced by the project. This represents a solid basis for the sustainability of results and for the replication of the experience within the country. The local actors replicate their experience in other productive sectors and there is demand from other regions for training and capacity building for cluster promotion.

At the local level, the organisational development achieved by the clusters visited during the evaluation mission (Masaya, Rivas, Juigalpa) produced additional benefits such as improved roads and access to electricity and a regional plan to combat “abigeato” (theft of cattle).

Weaknesses

The objectives and expected outcomes of the project, including the indicators to measure achievements, do not sufficiently cover the outcome dimension (direct effects) of the project.

At the national level, the project has not yet achieved a high level of sustainability.

The centralised form of execution by UNIDO is not always efficient and requires more flexible modalities for enhanced use of local resources (e.g. subcontracts).

In terms of employment generation, the project apparently has not produced major effects. The project has not analysed the reasons for this.

Main recommendations

Relevance:

It is recommended to continue the development, application and dissemination of the cluster model in Nicaragua.

For the identification of new clusters, selection criteria should be included that determine the industrial potential of clusters.

Effectiveness:

It is recommended to establish a competitive fund for the promotion of clusters and networks; to be administered by a national institution which should receive training and capacity building from the UNIDO project. If possible, this initiative should form part of PROMIPYME (national programme for MSME support).

Strengthen the ties between the project and other intervention areas and other initiatives of UNIDO, such as the department of agro-industry and the department of investment and technology promotion.

It is recommended to carry out an impact evaluation. This evaluation would analyse the impacts of the initiatives of vertical and horizontal integration of previous phases of the project and of the most advanced clusters. In this context the poverty reducing effects should be analysed. The results of such an evaluation would be useful for the future application of the cluster concept and would contribute to the thematic evaluation of UNIDO cluster and networking initiatives planned for 2008/2009. The evaluation could be carried out during a bridge phase of the project during second half of 2008.

Efficiency:

It is recommended to explore more flexible and decentralized modalities for project execution, increasing the utilization of the local UNIDO office. For

example, the local office could assess the conditions for an exemption of a subcontract from international bidding procedures (waiver of bidding). This would allow local subcontracts to long-term project partners, provided that the partner's capacities are adequate.

Sustainability:

It is recommended to continue the UNIDO project as long as there is potential for form new clusters with significant industrial potential.

The future strategy of the project should be based mainly on the cooperation with local actors, including the local and decentralised offices of national institutions.

A strategic alliance with the National Government should be developed to establish, in the medium term, a strategic unit that could take over the role of training and capacity building for local actors, updating of methodologies, development of new tools, etc.

In line with the above recommendation, the project document for the next phase should include a long-term scenario for the UNIDO cooperation in cluster promotion.

Design of future projects:

In the process of identification and formulation of future projects a more profound analysis of the situation and the problems of target groups should be carried out.

Indicators should be developed to measure outcomes of the project at three levels: institutional, enterprise and community level (see detailed suggestion on page 21/22).

Main lessons learned

In cases where institutional sustainability cannot be achieved through a counterpart at the national level, the strategy for sustainability can be based on local institutions if there is long-term perspective (supported by a long term partnership with the donor) and provided that the area to be covered is not too big (only relevant for small countries).

In countries with a certain institutional volatility and lack of resources for follow up of demonstrated initiatives and methods, the strategy for sustainability at the national level should not be based on a single national counterpart institution.

1

Introducción

1.1 Resumen del proyecto

Los dos proyectos evaluados forman parte de una larga trayectoria de cooperación entre el Gobierno de Nicaragua, el Gobierno de Austria (donante) y la ONUDI (agencia ejecutora). El área de intervención es la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a través de mecanismos que apoyan la asociatividad de empresas y la vinculación de las mismas con su entorno institucional (vea capítulo 4.1 para mayor información).

Los dos proyectos fueron ejecutados de manera conjunta y complementaria, teniendo dos componentes principales: el desarrollo de capacidades de actores claves y el fomento de conglomerados territoriales. El concepto metodológico central es el conglomerado: una concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas.

El documento de proyecto original estipula una duración de cinco años y un presupuesto original de USD 3.5 millones. De este presupuesto solo se logró movilizar USD 1.3 millones (vea tabla 1). Como consecuencia, fue modificado el documento (a través de un anexo) para reducir tanto el presupuesto como las actividades previstas. El proyecto UE/NIC/05/001 inicio operaciones en Enero 2005 y termina en Mayo 2008, cumpliendo su duración prevista de 3 años. El proyecto UE/NIC/05/003 es resultado de una disponibilidad imprevista de fondos adicionales (debido a fluctuaciones en el tipo de cambio entre USD y EURO) y fue diseñado para realizar actividades complementarias a las del proyecto UE/NIC/05/003 con énfasis en establecer vínculos entre conglomerados Nicaragüenses y conglomerados en países con mayor nivel de industrialización.

Tabla 1 – Resumen financiero del proyecto

No. proyecto	Presupuesto original (excluyendo costos de soporte)	Monto asignado al proyecto (EURO)	Gastos efectuados (EURO)	% gastado	Fuente de financiamiento
UE/NIC/05/001	2,789,778	1,317,089	1,231,121	93%	ADA
UE/NIC/05/003	162,371	162,371	158,353	98%	ADA
Total	3,646,071	1,479,460	1,389,474	93%	

Fuente: UNIDO Info base, Abril 2008.

1.2 Propósito, metodología y limitaciones de la evaluación

El propósito de esta evaluación independiente es facilitar para los contrapartes Nicaragüenses, el donante y la ONUDI el análisis del proyecto en cuanto a los resultados alcanzados (efectos y productos), las perspectivas para impacto y sostenibilidad, la eficiencia de ejecución del proyecto, las recomendaciones para el futuro del proyecto y las lecciones aprendidas a ser replicadas en otros proyectos/países (véase Anexo 2 – Términos de Referencia).

La evaluación se realizó analizando varias fuentes de información incluyendo informes finales y de avance del proyecto, informes de auto-evaluación, entrevistas con las contrapartes, beneficiarios y otros organismos de cooperación involucrados en el proyecto. Manteniendo su independencia, la evaluación se realizó con un enfoque participativo, buscando los puntos de vista y valoraciones de todas las partes involucradas.

Por lo general el proyecto dispone de un muy buen nivel de documentación basado en un buen sistema de monitoreo. La disponibilidad de información amplia sobre las distintas intervenciones y sus efectos ha facilitado el trabajo de los evaluadores.

1.3 Composición y programa de la misión de evaluación

El equipo de evaluación estaba conformado por Johannes Dobinger (Evaluador ONUDI, Líder de la evaluación) y Sra. Olga Baires (Evaluadora nacional). Los evaluadores recibieron apoyo por parte del personal del proyecto en Nicaragua. La misión de evaluación se llevó a cabo en Febrero 2008. La lista de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 3.

2

Contexto del país y del proyecto

Nicaragua es un país ubicado en el Istmo Centroamericano, con 5.6 millones de habitantes, un PIB per cápita de US\$ 958.6, un déficit de la balanza comercial de US\$ 1,724.9 millones (preliminar 2006) y con un salario mínimo de US\$ 98.6 por mes¹. Así mismo el país tiene un 48% de la población por debajo de la línea de pobreza (2005)² y recibe US\$ 471 millones anuales de cooperación internacional y unos US\$ 700 millones de remesas familiares (estimados a 2006). Es un país eminentemente agropecuario.

En el año 2006 la industria manufacturera contribuyó el 19% al PIB. La gran parte del crecimiento industrial del aprox. 5% anual se debe a la industria maquila, cuya contribución al desarrollo industrial sostenible generalmente se ha considerado limitado, debido al aislamiento de este sector del resto de la economía nacional. La gran mayoría de las empresas maquiladoras se dedica al ensamblaje de vestuario para la (re-) exportación, mas que todo a Estados Unidos. Más recientemente se han establecido algunas maquiladoras en otros sectores y en regiones fuera de Managua. Además, la ratificación del tratado de libre comercio "DR-CAFTA" con los EEUU amplió los beneficios arancelarios a productos hechos con insumos locales y productos con insumos de otros países si la transformación en Nicaragua es "sustancial"³.

Período 2005-2006

El proyecto⁴ inicia su implementación en el año 2005, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) que había sido presentado en el 2003 por el Gobierno de la República de Nicaragua. El PND retoma de de la "Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza" (ERCERP, 2001), el pilar de crecimiento económico con el objetivo de su reforzamiento. El PND plantea la necesidad de la existencia de políticas públicas a nivel territorial que contribuyan al sostenimiento de ventajas comparativas y su transformación en ventajas competitivas territoriales, entendiéndose como las condiciones que ofrecen los territorios para la eficiencia micro-económica de las unidades productivas.⁵ Así mismo, se destacan las ventajas de la existencia de conglomerados como medio catalizador de la competitividad de sus unidades productivas, definiendo como propósito el desarrollo y fortalecimiento de conglomerados en los distintos territorios, como parte de la estrategia de promoción, fortalecimiento y desarrollo de empresas competitivas.

¹ Banco Central de Nicaragua.

² Página Web, The World Factbook.

³ Nicaragua country profile 2007, Economist Intelligence Unit

⁴ Referencias tomadas del Documento de Proyecto "Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua", 1º de enero del 2005.

⁵ Plan Nacional de Desarrollo. Página 59.

El documento publicado del PND presenta como ejemplo, un listado de sectores identificados en esa primera fase, resumiendo lineamientos estratégicos y planes de acción desde una perspectiva nacional. Aunque no se excluye la posibilidad de identificar otros posibles sectores a promover en el futuro. Este listado se centra como ejemplo en ocho sectores económicos: turismo, café, carne y productos lácteos, forestal y productos de madera, pesca y acuicultura, minas, textiles y vestuario, energía.

Se identificaron como principales instancias de Gobierno encargadas de su implementación:

- a. **Gabinete de Producción**, conformado por los Ministerios de Gobierno vinculados al tema productivo. En ese momento estaba en proceso de diseño de Programas Sectoriales y matrices de operativización del PND.
- b. **Secretaría de Coordinación y Estrategias de la Presidencia (SECEP)**
- c. **Comisión Presidencial de Competitividad (CPC)**, instancia público – privada. En ese momento en proceso de diseño de un Programa de Apoyo a la Competitividad de los sectores económicos priorizados en el PND. Esta comisión se seleccionó como contraparte nacional del proyecto.

La CPC fue creada en el año 2002, bajo la dependencia de la Presidencia de la República para contribuir, a través de una colaboración efectiva entre los sectores público y privado, al mejoramiento de la competitividad del país, presentando al Presidente de la República recomendaciones sobre estrategias, políticas y proyectos de reformas económicas, legales e institucionales que favorezcan el crecimiento de aglomeraciones de negocios y el establecimiento del ambiente económico que lo propicie⁶.

El Proyecto “Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados”, se enmarcó en los esfuerzos del Gobierno de la República para la definición de estrategias de implementación del Plan Nacional de Desarrollo, y en particular fue parte del componente “Desarrollo de Conglomerados” de la CPC.

Período 2007-2008.

En el año 2006 el país tiene elecciones presidenciales, asumiendo en febrero del año 2007 el nuevo Gobierno electo. Al momento de la evaluación del proyecto (febrero 2008), el Gobierno lleva un año de haber tomado posesión y el entorno ha tenido algunas variaciones. Entre ellas, el Gobierno decidió cerrar la CPC y pasar al Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC), la ejecución de acciones que esta Comisión impulsaba. Se decide que la Dirección de Fomento Empresarial de este Ministerio será la nueva contraparte del proyecto durante su último medio año de ejecución. A inicios del año 2008 el Gobierno de la República planteó como estrategias de desarrollo productivo y disminución de la pobreza, el fortalecimiento de las potencialidades económicas locales, y realiza esfuerzos por garantizar mayor presencia y articulación de las instituciones públicas en el nivel local, procesos conjuntos de planificación sectorial, alianzas

⁶ Decreto Presidencial No. 76-2002, a los 13 días del mes de Agosto del año 2002

público – privadas y la consolidación de los actores empresariales locales a través de procesos organizativos.

El MIFIC, en el borrador de la Propuesta de Políticas de Industrialización 2007-2011,⁷ destaca la industrialización como fuente de desarrollo económico y social en Nicaragua y establece en uno de sus lineamientos estratégicos, fomentar la organización y articulación empresarial, fortaleciendo cadenas productivas. Esta política retoma como parte de su accionar las alianzas público-privadas, destacando a su vez la importancia de la organización y articulación productiva mediante redes verticales y horizontales. Así mismo, determina como cadenas productivas principales las siguientes: forestal y madera-muebles, café, lácteos y carne, cuero-calzado, apicultura, conservas de frutas, alimentos artesanales, turismo, artesanía, bio-combustibles, textil-vestuario, productos agroindustriales, frutas y verduras y granos básicos.

En esta misma propuesta del MIFIC, en su Plan Quinquenal 2007-2011, enuncia el “fomento de la cooperación inter-empresarial” y el “fomento al desarrollo económico local” como parte de sus lineamientos estratégicos. Orienta en sus líneas de acción el *“establecimiento de redes verticales, horizontales y alianzas estratégicas entre pequeñas y medianas empresas”*, así como *“facilitar el encadenamiento de los distintos eslabones de la producción en los territorios”*, y desde el espacio territorial apoyar la construcción de *“Agendas Locales de Competitividad”*. El propósito de estas agendas es acercar a diferentes actores productivos para que construyan de forma participativa una visión colectiva e implementen acciones que contribuyan al crecimiento competitivo de su territorio y a la reducción de la pobreza. Como parte de su estrategia de fomento y descentralización, el MIFIC crea los “Centros de Apoyo a las MIPYME” (CAMIPYME) constituidos en su primera etapa en los Departamentos de León, Granada, Matagalpa, Masaya y Estelí, como garantes de la implementación en los territorios del “Programa Nacional de la MIPYME Nicaragüense” (PROMIPYME) e instrumento de concertación y articulación estratégica de las instituciones del sector público y empresarial vinculadas a este sector.⁸ El PROMIPYME es la Propuesta del Gobierno que ha sido consensuada con actores privados y de la cooperación internacional como estrategia de crecimiento económico de las MIPYMEs del país.

En el ámbito rural, el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR) a través de su “Programa Sectorial de Desarrollo Rural Productivo” (PRORURAL), define políticas y estrategias para el desarrollo rural en todas sus expresiones productivas, destacando dentro de sus ejes estratégicos, el fomento de cadenas productivas, donde la competitividad de la actividad agropecuaria se basa en el desarrollo de sistemas de producción con una visión de agregación de valor y la articulación de actores desde el territorio. Estos ejes estratégicos destacan la necesidad de promover la asociatividad y organización de la fuerza productiva y para ello se pretende fortalecer las instancias públicas desde el territorio, destinar fondos para el fomento de la empresarialidad de las cooperativas,

⁷ Documento versión mayo 2007.

⁸ Carta de Entendimiento que establece los centros de apoyo a las MIPYME. MIFIC, Programa Nacional de Desarrollo de la MIPYME, junio 2007, p. 1.

estimular y fortalecer la organización de los productores, a los centros de formación técnica y universitaria, entre otras cosas.

En la Política y Estrategia para el Desarrollo Rural Sostenible del MAGFOR, (Abril 2007), se destaca su visión de desarrollo: *“Las familias rurales mejoran su nivel de desarrollo humano, estableciendo de manera asociativa y gradual un modelo agroindustrial sostenible, articulado con otros actores de la cadena productiva nacional e internacional, basado en la producción nacional de alimentos y otras materias primas, capaz de fortalecer el mercado interno y fomentar las exportaciones”*. Desde la Propuesta de Política Pecuaria⁹, se enfatiza la necesaria acción de articulación entre estas instancias al señalar que el *“Sector Público Agropecuario Rural (SPAR) promoverá la articulación interinstitucional público-privada en los distintos niveles y sectores para mejorar el clima de negocios mediante el apoyo a la organización y asociatividad de los productores”*.

Por otra parte, la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), uno de los gremios más fuertes que aglutina a la mayoría de pequeño y medianos productores, aliado estratégico del gobierno actual, cuenta con el Programa de Campesino a Campesino (PCaC) en la mayoría de los territorios del país, como parte de su estrategia de divulgación de buenas prácticas productivas. A partir del año 2006 constituyó Centros de Gestión Empresarial (CEGE)¹⁰ para fomentar el desarrollo económico local en diversos puntos del país. Contempla en su misión, “proveer servicios de calidad en el ámbito de la gestión empresarial productiva y asociativa a empresas urbanas y rurales, de manera que contribuyan a su competitividad y posicionamiento en el mercado”.

Se puede destacar que hay esfuerzos tanto públicos como privados, que se orientan a lograr la articulación de actores de las cadenas productivas, con el fin de madurar alianzas para el desarrollo del país, a través de alcanzar economías de escala, competitividad y mejores oportunidades de posicionamiento en nivel nacional y regional. En ese sentido la experiencia acumulada de ONUDI en Nicaragua en el fomento de estos temas, se considera vigente y pertinente en el marco de las políticas públicas y privadas.

La cooperación internacional

Nicaragua es uno de los países en vías de desarrollo con mayor volumen de ayuda internacional per capita del mundo. En 2004 esta ayuda representó el 27.1% del PIB¹¹. Sin embargo, según informes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el 85% de esta ayuda viene “atada” a la oferta de los países donantes. En este contexto es preciso buscar modelos de cooperación que permiten el protagonismo de las autoridades y/o actores privados, a niveles nacionales y/o locales para asegurar el alineamiento de las iniciativas de cooperación a las prioridades locales.

⁹ MAGFOR, Dirección de Políticas Pecuarias. Propuesta de Política Pecuaria Bovina, PRORURAL, marzo 2007, Pág. .6-7.

¹⁰ Fuente. <http://unag.org.ni/cegechontales532.asp>

¹¹ “Evaluación de los resultados de desarrollo”, PNUD, Nicaragua 2007

Para que la cooperación internacional tenga un mayor impacto, los donantes y el gobierno están buscando nuevas modalidades de apoyo que intentan alejarse de la práctica tradicional del financiamiento de proyectos, privilegiando ahora el apoyo sectorial y el apoyo presupuestario.

En el ámbito de la promoción de pequeñas empresas se destaca la coordinación de autoridades nacionales con todos los donantes que apoyan ese sector, a través del Programa Nacional de Desarrollo de la MIPYME Nicaragüense (PROMIPYME), que funciona como estrategia de crecimiento económico de las MIPYMEs del país. El enfoque de la asociatividad empresarial (redes horizontales y verticales) está reflejado en el Subprograma 3 del PROMIPYME: Promoción de la cooperación inter-empresarial y asociatividad¹².

¹² Volumen 1, documento general del PROMIPYME, 2007, página web de MIFIC (www.mific.gob.ni)

3

Planificación, diseño e implementación del proyecto

3.1 Marco conceptual del proyecto y planificación

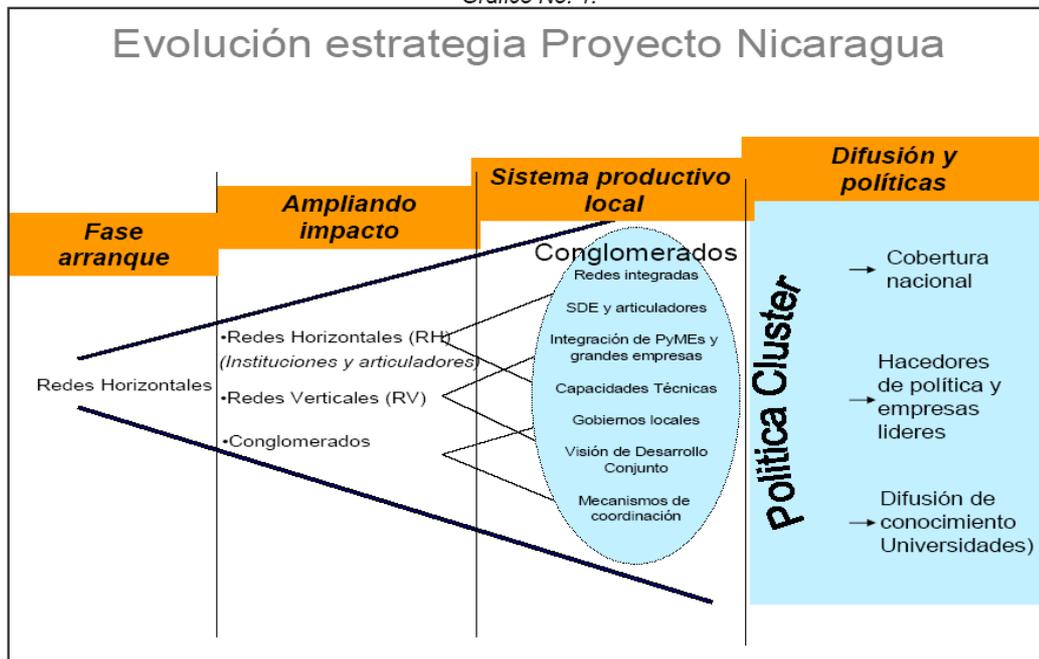
El presente proyecto es parte de una iniciativa de cooperación que inicia en el año 1994 con el proyecto ONUDI US/NIC/94/012 “Asistencia para la modernización de la micro- y pequeña industria”. Dicho proyecto se basó en la “especialización flexible”, concepto teórico del posfordismo que otorga un rol protagonista a la pequeña empresa en el desarrollo industrial. Una de las consecuencias metodológicas de este concepto era impulsar la cooperación entre PYMEs para ampliar su capacidad cuantitativa y cualitativa de producción.

La siguiente fase, en el marco del proyecto US/NIC/97/209 “Desarrollo de clusters y redes de PYMES en Nicaragua”, se orienta más hacia los conceptos de “Clusters” (después se usa el término “conglomerado”¹³, abarcando no solamente la cooperación inter-empresarial (redes horizontales y verticales de empresas), sino también las relaciones de las empresas con su entorno social e institucional.

El presente proyecto retoma las experiencias de las fases anteriores y busca consolidar la metodología e ampliar el impacto. La evolución conceptual del proyecto se puede apreciar en el gráfico 1.

¹³ vea “Development of Clusters and Networks of SMEs”, ONUDI, 2001: Un conglomerado, según definición de ONUDI, es una concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas, enfrentando retos e oportunidades similares.

Gráfico No. 1:



Fuente: Informe de cierre consolidado, Febrero 2008

El documento de proyecto contiene como anexo un marco conceptual que da las principales definiciones (conglomerado, acción conjunta, etc.) y una serie de “principios básicos” para la implementación del proyecto. Dentro de los principios básicos figura el “protagonismo de actores locales”, elemento que se considera de alta importancia para asegurar la sostenibilidad de las intervenciones.

A raíz de una disponibilidad limitada de fondos¹⁴, el diseño original del proyecto fue adaptado reduciendo el número de conglomerados atendidos por el proyecto de 20 a 10, 4 de los cuales habían sido atendidos ya en las fases anteriores.

Desde el principio hubo una cooperación muy estrecha con la institución contraparte a nivel nacional, la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC). Particularmente en el proceso de selección de territorios y conglomerados se aplicó un proceso transparente y profesional, basándose el proyecto en una serie de criterios para comparar un total de 33 territorios. Los criterios más esenciales fueron:

- Concentración geográfica significativa de empresas
- Existen líderes empresariales con interés en promoción de conglomerados
- Existen instituciones locales no-gubernamentales con capacidad e interés en la promoción de conglomerados
- Tendencia de la demanda de los principales productos del conglomerado
- Identidad local, cultura, valores comunes
- Nivel organizativo del sector productivo

¹⁴ El monto original del proyecto ascendía a USD 3.5 millones. El monto acordado con el donante mediante un adendum al documento de proyecto fue de € 1,3 millones. Ambos montos excluyen costos de soporte de ONUDI.

Finalmente se seleccionaron 7 conglomerados nuevos, resultando en un número total de 11 conglomerados a atender por el proyecto. En el transcurso del proyecto se agregaron otros 3 conglomerados, donde el proyecto entro en acuerdos de cooperación con actores locales para transferir la metodología de conglomerados a los diferentes actores involucrados.

Se consideran destacables dos características del modelo de conglomerado aplicado. Primero, ni la estrategia del proyecto, ni los criterios de selección para territorios y conglomerados, contienen una referencia explícita a los procesos industriales¹⁵. Segundo, el modelo de conglomerado aplicado por ONUDI es un modelo uni-sectorial.

En vista de lo arriba mencionado se concluye que el proyecto se basó en un marco conceptual sólido y coherente y se basó en las experiencias de las fases anteriores y en una cooperación estrecha con contrapartes nacionales y locales en Nicaragua.

3.2 Objetivos y marco lógico

El documento de proyecto cuenta con un análisis coherente de la estrategia de intervención. La estrategia es consistente con los objetivos de desarrollo y refleja bien el enfoque de conglomerados según la metodología de ONUDI.

Sin embargo, no todos los resultados esperados (vea tabla 2) que resultan de esta estrategia son reflejados en el marco lógico del proyecto. Por ejemplo, la contribución del proyecto al “crecimiento competitivo” de las empresas (vea página 19 del documento de proyecto) no se encuentra en la lista de resultados esperados del marco lógico.

¹⁵ Procesos se consideran ser de tipo industrial, si son altamente tecnificados (uso de maquinaria) y tienen un alto nivel de especialización productiva. Aquí no se refiere a la pregunta si o no el proyecto debe trabajar con empresas industriales, sino a la pregunta si o no se toma en cuenta el POTENCIAL de un sistema productivo local para progresar hacia la industrialización a través del desarrollo de un conglomerado.

Tabla 2 – Objetivos y Resultados Esperados del Proyecto

<p>Objetivo de Desarrollo Contribuir a mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas nicaragüenses, particularmente del segmento con ventajas comparativas importantes y con capacidad o potencial exportador, para que puedan aportar al crecimiento de la economía y a la reducción de la pobreza en Nicaragua.</p>	
<p>Componente 1: Desarrollo de capacidades de actores claves.</p> <p>Objetivo Específico: Fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local.</p>	<p>Resultado esperado 1.1 Actores relevantes formados sobre conceptos y experiencias de conglomerados. (empresarios líderes, Representantes de Gobierno Central y Local, instancias de coordinación público/privadas, gremios).</p>
	<p>Resultado esperado 1.2 Universidades nacionales y locales cuentan con programas de formación y realizan investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados y articulación productiva.</p>
<p>Componente 2: Fomento de conglomerados territoriales.</p> <p>Objetivo Específico: Fortalecer la capacidad de actores locales de dirigir procesos de fomento de conglomerados en territorios determinados.</p>	<p>Resultado esperado 2.1 El proyecto ha consensuado sus metodologías con la Comisión Presidencial de Competitividad y el Gabinete de Producción y Competitividad.</p>
	<p>Resultado esperado 2.2 Mecanismos de coordinación de conglomerados atendidos en el proyecto anterior, garantizan la sostenibilidad de las acciones e iniciativas definidas en sus planes estratégicos.</p>
	<p>Resultado esperado 2.3 Conglomerados territoriales identificados con contraparte nacional y locales¹, cuentan con mecanismos de coordinación operando, planes de trabajo conjunto y están implementando proyectos planteados en sus planes.</p>

Fuente: documento de proyecto

El documento de proyecto no incluye un análisis explícito de los problemas enfrentados por los actores locales. En lugar de ello, se hace amplia referencia a las experiencias anteriores y los resultados alcanzados en algunos conglomerados en las fases anteriores del proyecto. Basándose en estas experiencias positivas (tanto en Nicaragua como en otros países) el proyecto plantea una posible solución (fortalecer más el concepto de conglomerados).

El supuesto principal del proyecto es que la falta de conocimientos sobre conglomerados, tanto a nivel local como a nivel nacional, representa un cuello de botella para el desarrollo de la competitividad del sector productivo en Nicaragua. Como consecuencia, los resultados esperados se definen principalmente alrededor de los conocimientos mejorados de los diferentes actores a nivel local y nacional.

De esta manera, la formulación de los objetivos y resultados esperados del proyecto (vea tabla 2) pone más énfasis en actividades y productos que en los efectos directos y el diseño del proyecto apunta más hacia la creación de un potencial (en el “fortalecimiento de capacidades”) que en el alcance de cambios reales (efectos directos).

Para ilustrar esta crítica, se podría considerar una sistemática diferente para la formulación de resultados esperados. Partiendo de la lógica de intervención descrito bajo 3.1, los efectos directos de la intervención pueden observarse a tres niveles diferentes:

Nivel de efectos	Ejemplos de efectos directos
institucional	Leyes y/o políticas más adecuadas constituyen un entorno más facilitador y contribuyen a la formación de conglomerados; Se destinan más recursos (nacionales, internacionales, locales, públicos o privados) hacia el fomento de conglomerados; Instituciones locales promueven de manera efectiva la formación de conglomerados;
empresa	Mayor competitividad (p.ej. ventas crecen más que el promedio del sector); Modernización tecnológica; Acceso a nuevos mercados (locales, nacionales o internacionales); Mayor número de empleados;
a nivel de personas y/o comunidades	Mayores ingresos familiares; Menos desempleados; Especialización productiva local por más personas calificadas en relación al sector del conglomerado.

Conclusiones sobre el diseño del proyecto:

- El documento de proyecto cuenta con un análisis coherente de la estrategia de intervención. La estrategia es consistente con los objetivos de desarrollo y refleja bien el enfoque de conglomerados según la metodología de ONUDI.
- Los objetivos y resultados esperados del proyecto, incluyendo los indicadores para medir su alcance, no reflejan lo suficientemente los efectos directos (outcomes) del proyecto.
- La falta de algunos de los resultados esperados en el marco lógico del proyecto debilita la coherencia de la cadena causal (insumos-actividades-productos-efectos directos-contribución a objetivos) y representa un potencial de mejora para futuros proyectos. Sin embargo, el presente proyecto ha logrado superar este problema, incluyendo indicadores de efectos directos en el sistema de monitoreo establecido durante la ejecución (vea 5.3.).

4

Evaluación

En lo siguiente se presenta el análisis de evaluación del proyecto basado en los criterios de evaluación, a saber: pertinencia y apropiación local, eficiencia, efectividad, sostenibilidad (vea explicaciones en los términos de referencia en el anexo 2).

4.1 Pertinencia

Pertinencia en el contexto del país

Dada la magnitud y la gran importancia relativa de la cooperación internacional en la lucha contra la pobreza y en el fomento del desarrollo socio-económico en Nicaragua, es importante que la cooperación sea bien alineada a las necesidades y prioridades de desarrollo en el país. En este contexto el proyecto se considera muy pertinente, ya que busca asegurar que las múltiples iniciativas nacionales e internacionales en pro del sector productivo se basen de mejor manera en las necesidades del mismo sector, para que haya una utilización más eficiente de recursos y para que los actores tengan guías metodológicas comunes.

En el marco de la situación económica actual de Nicaragua se considera pertinente la creación de incentivos y programas para mejorar la competitividad de PYMEs. Sin embargo, siendo Nicaragua un país con un nivel de desarrollo industrial relativamente bajo y con una importancia alta del sector agropecuario en la generación del PIB, la intervención podría enfocarse más en la promoción de la industrialización de productos agrícolas. Cabe mencionar que las actividades del proyecto no siempre corresponden al mandato de la ONUDI de promover el desarrollo industrial. En algunos casos el proyecto se ha alejado de los sectores industriales hacia el sector agrícola (p.ej. plátano, cacao) sin incluir una estrategia a largo plazo para la industrialización. En otros casos, como por ejemplo el del conglomerado de plátano en Rivas y el de carne en Chontales, ha habido primeros intentos de “industrializar” el producto localmente¹⁶. Es importante resaltar que la selección de conglomerados y el enfoque agrícola estaba de acuerdo con las prioridades del Gobierno en este tiempo.

Las propuestas metodológicas construidas y validadas desde Nicaragua, han sido pertinentes para enriquecer el trabajo de ONUDI en otros países en desarrollo. Los estudios casos de Nicaragua y la experiencia relatada por la

¹⁶ En plátano (Rivas) se está haciendo un estudio de factibilidad para evaluar la pertinencia de una industria platanera, en carne (Chontales), las acciones se han enfocado en mejorar relaciones cliente-proveedor con un matadero industrial.

coordinador nacional han sido contribuciones valiosas en varios foros internacionales.

El modelo de intervención de los conglomerados, es decir el fomento de la competitividad a través de procesos organizativos y la creación de capital social a nivel local, se considera pertinente en el contexto Nicaragüense, dado que existen sectores y regiones con potencial para el desarrollo de sistemas productivos territoriales (Cluster) y tomando en cuenta las posibles contribuciones a la descentralización económica en el país.

Pertinencia referente a políticas nacionales y de cooperación

Con referencia al análisis del contexto en el capítulo 2 se concluye que el proyecto se inserta de manera coherente en los esfuerzos nacionales e internacionales para la promoción del desarrollo económico.

El modelo es perfectamente compatible con una política industrial que combina el libre mercado con apoyo público a sectores emergentes, ya que busca establecer cooperaciones sostenibles entre los sectores públicos y privados.

Con referencia a las políticas industriales más recientes en Nicaragua parece existir un problema de pertinencia, ya que los conglomerados ya no se consideran un modo preferido de fomentar el desarrollo de PYMEs. El equipo de evaluación considera que esto es más un problema de terminología que de sustancia, ya que los conglomerados no excluyen la aplicación de conceptos como “cadenas de valor” o de crear núcleos de industrialización a través de inversiones de gran escala (ambos conceptos preferidos mencionados durante discusiones con representantes del Gobierno). De lo contrario, el modelo de conglomerados puede ser un elemento que facilita que dichos conceptos sean aplicados de manera efectiva, vinculándolos con los actores económicos locales. Sin embargo, este problema de terminología podría llegar a dificultar el desarrollo y la divulgación amplia de la metodología correspondiente.

Pertinencia a nivel local (contrapartes y beneficiarios)

A nivel local, el presente proyecto, a pesar de ser un proyecto directamente ejecutado por ONUDI, ha logrado un alto nivel de adaptación a las condiciones y necesidades a nivel local.

El modelo complementa (y no sustituye) formas tradicionales de organización empresarial (cooperativismo) agregando elementos que estimulan el espíritu empresarial. ONUDI aplicó las metodologías desarrolladas en el país para el fomento de redes y conglomerados, adaptándolas a realidades agropecuarias, en algunos casos con muy altos índices de pobreza. Estos procesos de complementación metodológica, les permitieron a los actores locales construir paso a paso sus relaciones de confianza e identificar iniciativas colectivas que de acuerdo a sus características, poco a poco incorporaron procesos de agregación de valor.

El concepto de “conglomerados” fomenta la autogestión y la iniciativa empresarial, no busca convertir a todos los productores en empresarios y utiliza empresas líderes para generar beneficios para el sistema productivo local.

Uno de los principios rectores del proyecto es el “no-protagonismo”. El equipo de evaluación pudo observar que este principio ha sido llevado a la práctica de manera consecuente, asegurando así un alto nivel de pertinencia de las intervenciones para los grupos meta directos e indirectos.

Durante las entrevistas realizadas para la presente evaluación, las contrapartes locales del proyecto en Masaya, Rivas y Chontales, expresaron la pertinencia de los servicios prestados por ONUDI para el fortalecimiento de sus capacidades. Los actores locales capacitados por ONUDI han manifestado que las metodologías aprendidas y las herramientas transferidas les han sido de mucha utilidad para el impulso de procesos participativos en los territorios.

La gran mayoría de los socios, beneficiarios y contrapartes confirman la validez de la estrategia de intervención y de la metodología aplicada por el proyecto. Sin embargo, el modelo uni-sectorial de los conglomerados no siempre corresponde con las intenciones de todos los actores locales. Algunos de los actores involucrados consideran que los sistemas productivos territoriales pueden incorporar varios sectores en la estrategia de atención.

Conclusiones sobre pertinencia del proyecto

- La experiencia acumulada de ONUDI en Nicaragua en el fomento de sistemas productivos locales, se considera vigente y pertinente en el marco de las políticas públicas y privadas.
- El modelo es perfectamente compatible con una política industrial y agroindustrial del gobierno actual, que combina el libre mercado con apoyo público a sectores emergentes.
- El contexto nacional justifica y coincide con la aplicación del enfoque de trabajo de ONUDI para el fomento de conglomerados; este enfoque es compatible con los conceptos de “cadenas de valor” y “articulación empresarial y productiva”.
- ONUDI ha sabido adaptar sus herramientas de trabajo a las características del país en vías de desarrollo y a las demandas del Gobierno y de los actores locales (gremios, alcaldías, organismos no gubernamentales). Por otro lado, el proyecto ha contribuido al desarrollo metodológico de la ONUDI en materia de Clusters, generando así beneficios para proyectos en otros países.

4.2 Apropiación local

Apropiación local se define como la medida en que una intervención para el desarrollo, normalmente financiada y ejecutada del exterior, es considerada como propiedad del país receptor y está bien integrada en su infraestructura institucional. En el contexto del presente proyecto es necesario distinguir dos niveles de apropiación local: el nivel nacional y el nivel local.

Nivel nacional

La Contraparte Nacional definida por el Gobierno anterior (hasta el 2006) para este proyecto era la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC). Esta contraparte se involucró en su momento, en la definición del proyecto y en la

aplicación de la estrategia acordada. Esta comisión fue cerrada por el Gobierno actual durante su primer año de mandato (2007), período en que el proyecto estaba en su último año de ejecución. Al cerrarse la Comisión, el proyecto pasa un período sin contraparte oficial y se observan limitaciones de apropiación del trabajo del proyecto por parte del nuevo gobierno.

Abarcando también los fases anteriores del proyecto, se observa que no se ha logrado insertar las metodologías desarrolladas dentro de una institución de cobertura nacional. Los dos intentos de vincular el proyecto con instituciones nacionales (PAMIC/INPYME y CPC) no han resultado en que estas instituciones se hayan apropiado de la metodología de conglomerados.

En la actualidad (2008), el MIFIC ha conocido con mayor detalle el enfoque y estrategia de trabajo de ONUDI y ha manifestado su interés en el apoyo de ONUDI para una mayor divulgación de sus herramientas metodológicas. Actualmente MIFIC y ONUDI están elaborando una propuesta de proyecto que permita con cobertura nacional, promover la articulación entre empresas y la articulación público-privada por un desarrollo competitivo de territorios identificados.

Nivel local

Contrario a lo sucedido a nivel nacional, el modelo de conglomerados ha tenido una apropiación local alta por parte de los actores locales. En la muestra de conglomerados visitados por el equipo de evaluación (Masaya, Rivas, Chontales) se observó que los actores tienen un buen nivel de conocimiento de la metodología, la cual es aplicada con el protagonismo de los actores locales, es decir sin depender de la iniciativa y los recursos del proyecto.

Un caso concreto es la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, el gremio más importante de micros, pequeños y medianos productores de Nicaragua, que a través de los Centros de Gestión Empresarial, iniciarán un proceso de promoción de las redes horizontales con miras a desarrollar capacidades para continuar el proceso hacia la conformación de conglomerados o “cadenas de valor” en los Departamentos donde se cuenta con un Centro de Gestión Empresarial (11 en total), cuyo personal recibirá la experiencia y capacitación del CEGE-Chontales (carne) integrado al proyecto ONUDI, como la instancia articuladora en ese Departamento. El proceso de selección de conglomerados fue participativo y transparente; se basó en la identificación de territorios con potencial para desarrollar sistemas productivos territoriales.

4.3 Eficiencia

Actividades y resultados a nivel de producto

Se han producido todos los productos previstos y en varios casos se ha superado la meta original. Tal como previsto en el diseño del proyecto, las principales actividades fueron sensibilización, capacitación, desarrollo metodológico y monitoreo.

Según el sistema de monitoreo, el nivel de cumplimiento es el siguiente (vea también matriz de valoración en Anexo 1):

- Resultado 1.1: Actores relevantes formados sobre conceptos y experiencias de conglomerados. (empresarios líderes, Representantes de Gobierno Central y Local, instancias de coordinación público/privadas, gremios); tuvo un promedio de cumplimiento del 304.7%.
- Resultado 1.2: Universidades nacionales y locales cuentan con programas de formación y realizan investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados y articulación productiva; tuvo un promedio de cumplimiento del 170.7 %.
- Resultado esperado 2.1: El proyecto ha consensuado sus metodologías (desarrolladas en proyectos anteriores) con la CPC y el Gabinete de Producción y Competitividad; promedio de cumplimiento: 100%.
- Resultado Esperado 2.2: Mecanismos de coordinación de conglomerados atendidos en el proyecto anterior, garantizan la sostenibilidad de las acciones e iniciativas definidas en sus planes estratégicos; promedio de cumplimiento: 154.6%
- Resultado Esperado 2.3: Conglomerados territoriales identificados con contraparte nacional y locales, con mecanismos de coordinación operando y con planes de trabajo conjuntos elaborados participativamente y orientados al desarrollo del conglomerado. Promedio de cumplimiento: 191.7%

Monitoreo y evaluación

El proyecto ha establecido un sistema de monitoreo, hecho a la medida del modelo de los conglomerados. El sistema pone su principal énfasis en la medición de efectos sobre el desarrollo de las capacidades de los actores y sistemas productivos. También incorpora indicadores que permiten observar el desarrollo de ciertos factores que influyen sobre la competitividad de sistemas productivos locales, como por ejemplo el marco regulatorio.

Los instrumentos utilizados incluyen:

- (i) encuestas a nivel de empresas de los conglomerados para monitorear efectos/impacto en el empleo, exportaciones/ventas, y activos,
- (ii) instrumentos aplicados en grupos focales con los actores locales (Ficha comisiones conglomerado y Clusterómetro); y
- (iii) instrumentos aplicados por el equipo de Proyecto evaluando el desempeño de las personas locales que son capacitadas y reciben acompañamiento en terreno para desempeñar el rol de articuladores de conglomerado (Ficha-articuladores). Así mismo, se lleva una estimación de los aportes de los distintos actores a los procesos en los territorios como un indicador complementario para el análisis de compromiso y apropiación de los actores locales. Adicionalmente, como parte del monitoreo del entorno, el sistema se auxilia de cifras oficiales registradas para los sectores productivos atendidos, una forma de analizar el comportamiento nacional y local.

También existen datos sobre el nivel de apalancamiento, es decir cuantos recursos se han movilizado para cada conglomerado a partir de la asistencia por el proyecto de ONUDI.

También se observan efectos directos a nivel de empresas en términos de empleos creados, desarrollo de las ventas, de los activos fijos y de las exportaciones. Actualmente existen datos comparativos para los cuatro conglomerados atendidos desde la fase anterior del proyecto. En el caso de los nuevos conglomerados se han aplicado encuestas a las unidades productivas, que debido al corto período de acción del proyecto y a la etapa de implementación metodológica que se implementó (etapa inicial de sensibilización y planificación), no es posible analizar efectos/impactos a la fecha; sin embargo, estos datos constituyen la línea base para comparaciones futuras, en caso de continuar atendiendo estos sectores productivos.

Hasta el momento no se han medido efectos directos a nivel de la población y las comunidades donde se ubican los sistemas productivos locales. Esto se considera una debilidad en el sistema de monitoreo. Sin embargo, cabe mencionar que la medición de este tipo de efectos directos no estaba prevista en el diseño del proyecto, por lo que se considera más un problema del diseño que de la implementación.

Para implementar este sistema de monitoreo, el proyecto utiliza recursos específicos, empleando una consultora que se dedica casi exclusivamente al monitoreo. Este sistema de monitoreo ha producido informes regulares de buena calidad sobre el avance del proyecto. Se han destinado recursos específicos al área de monitoreo y auto-evaluación

Gestión general del proyecto

Por lo general, la gestión del proyecto se considera muy eficiente, ya que los recursos han sido utilizados de acuerdo con lo establecido en el documento de proyecto (vea tabla 3 abajo) y las actividades y resultados están bien documentados. La coordinación nacional y la gerente del proyecto en la sede de ONUDI han logrado adaptar el proyecto a los cambios en las condiciones marco sin que se hayan creado mayores interrupciones en la ejecución.

Para las intervenciones en los conglomerados el proyecto aplicó tres modalidades diferentes:

- a) la subcontratación de un agente promotor del conglomerado con fondos del proyecto;
- b) la subcontratación de un agente promotor del conglomerado con fondos de otros donantes o iniciativas de cooperación;
- c) la autogestión del conglomerado: el rol de agente promotor juega uno o algunos de los miembros del conglomerado.

Esta variedad de modalidades también indica la eficiencia en la gestión del proyecto, ya que no se utilizaron los recursos del proyecto automáticamente para la subcontratación de agentes externos, dándole prioridad a los cambios generados en los conglomerados y no a las actividades del proyecto mismo. Es

importante resaltar este aspecto, ya que en muchos otros proyectos existe una dinámica de documentar sus logros a través de los gastos efectuados.

El proyecto se apoyó principalmente en el uso de recursos humanos nacionales (consultores, subcontratos locales) y utilizó recursos internacionales de manera complementaria, contribuyendo de esta manera también a la eficiencia del proyecto.

Se han establecido cooperaciones con un gran número de otras iniciativas internacionales y nacionales. Dentro de ellas figura el PNUD en las regiones autónomas de Nicaragua, GTZ, Oxfam, AECI, IICO, Swisscontact (internacionales) y MAGFOR, UNAG, APLARI, CIDEL, IPADE y alcaldías a nivel nacional. Para el equipo de evaluación ha sido evidente que estas alianzas han generado sinergias importantes, aumentando también la eficiencia de la utilización de los recursos propios del proyecto.

Sin embargo, existen algunas áreas con potencial para mejorar la gestión.

Primero, actualmente el proyecto no cuenta con un comité director con participación de actores claves a nivel nacional. Esto es entendible, ya que la contraparte original, el CPC, era un comité público privado, tomando el rol del comité director del proyecto. Cuando la contraparte desaparece, el proyecto se quedó también sin comité director.

Comités director representan una práctica común en proyectos de esta naturaleza y se considera útil establecer un comité director para asegurar la orientación estratégica del proyecto en el marco de las políticas nacionales.

Segundo, a pesar de que ONUDI estableció en Nicaragua una oficina de campo (Jefe de Operaciones) y a pesar de la larga experiencia de la ONUDI en la ejecución del proyecto en Nicaragua, no se ha logrado aplicar una forma más descentralizada de ejecución administrativa. El principal ejemplo es la ejecución centralizada de subcontratos locales y los retrasos respectivos.

Gestión financiera

El uso de los recursos financieros del proyecto siguió, por lo general, el presupuesto original del documento de proyecto. Se gastó el 93% de los recursos presupuestados hasta abril 2008. Se espera que el presupuesto remanente se gastará tal como previsto hasta el cierre del proyecto, probablemente en Junio 2008.

Tabla 3 – Comparación presupuesto original y gastos efectuados

Línea Presup. up.	Concepto	Presup. original (€)	Gastos efectuados (€)		Presup. original (€)	Gastos efectuados (€)		Total Presup. (€)	Total gastado (€)	
		UE/NIC/05/001			UE/NIC/05/003			UE/NIC/05/001+UE/NIC/05/003		
11	Expertos Internacionales	36,585	45,019	123%	40,000	40,112	100%	76,585	85,131	111%
13	Personal Administrativo	93,658	97,866	104%				93,658	97,866	104%
15	Viajes Locales	87,804	58,820	67%	1,800	2,543	141%	89,604	61,363	68%
16	Misiones técnicas de la sede	16,260	7,315	45%	5,000	4,473	89%	21,260	11,788	55%
17	Expertos Nacionales	335,363	494,047	147%				335,363	494,047	147%
21	Subcontratos	403,411	144,270	36%	70,000	68,990	99%	473,411	213,260	45%
32	Viajes de estudio	17,073	38,425	225%	30,000	29,489	98%	47,073	67,914	144%
33	Capacitaciones en el empleo	141,598	177,920	126%	5,000	4,676	94%	146,598	182,596	125%
45	Equipos y suministros (incl. alquiler oficina)	60,569	55,203	91%				60,569	55,203	91%
51	varios	135,096	112,236	83%	10,571	8,070	76%	145,667	120,306	83%
								0	0	
	Total	1,327,417	1,231,121	93%	162,371	158,353	98%	1,489,788	1,389,474	93%

Fuente: UNIDO Infobase, Abril 2008

En cuatro de las líneas presupuestarias existen variaciones importantes del presupuesto original. En total se gastó el 47% más de lo previsto por concepto de expertos nacionales. De manera similar se gastó el 44% más de lo previsto por concepto de viajes de estudio. Por otro lado, se gastó el 45% menos de lo previsto por concepto de misiones técnicas de la sede y se gastó el 55 % menos de lo previsto por concepto de subcontratos.

Se considera que estas desviaciones del presupuesto no influyeron negativamente sobre la efectividad del proyecto. Cabe mencionar, que durante la ejecución el proyecto enfrentó dificultades en utilizar de manera eficiente la línea presupuestaria 21 – subcontratos, debido a los bajos límites establecidos por ONUDI para la subcontratación local. Como resultado, parte de las variaciones arriba mencionadas se explica por la utilización de las líneas 17 (expertos nacionales) y 33 (capacitaciones en el empleo) en lugar de la línea 21 (por ejemplo, en lugar de dar un sub-contrato a una organización local se contrató personal de la misma organización como consultor nacional, utilizando la línea 17).

De manera general, la utilización de una mayor parte de los recursos para la contratación de personal local se considera una medida eficiente, ya que existen suficientes capacidades locales para la implementación del proyecto.

Calidad de insumos

El proyecto se apoyó principalmente en el uso de recursos humanos nacionales, todos bien calificados, con experiencia en el área de trabajo y conocedores de la realidad nacional (consultores, subcontratos locales), con incidencia en los territorios y dedicados a lograr resultados. El proyecto utilizó recursos internacionales de manera complementaria, asesorando el desarrollo del proyecto, los que fueron bien calificados e hicieron contribuciones relevantes, según la opinión de los grupos beneficiarios entrevistados en tres territorios (Rivas, Masaya y Chontales). Las instituciones sub-contratadas, reconocidas en el territorio, fueron bien seleccionadas y con motivación propia para seguir aplicando la metodología, ya que cuentan con personal calificado, capacitado por el proyecto, lo que permite determinar que el proyecto contó con una buena calidad de los recursos humanos, así como con los servicios que ofertó.

Conclusiones sobre eficiencia del proyecto:

El proyecto se considera muy eficiente en cuanto a la utilización de los recursos. Produjo resultados en un nivel cuantitativo que en conjunto logra más del 100% de cumplimiento.

La contratación principal de consultores nacionales, sin contar con un director internacional de proyecto refleja una buena práctica en términos de eficiencia y no ha afectado la efectividad del proyecto.

El proyecto ha establecido una red de alianzas con iniciativas complementarias, contribuyendo así a la eficiencia.

El sistema de monitoreo del proyecto y la documentación de actividades y resultados es de muy buena calidad y representa una buena práctica para otros proyectos. Existe potencial de mejora, ya que no se midió el efecto directo en el nivel de la población que habita en los territorios donde existe un conglomerado.

La ejecución centralizada por parte de ONUDI no es siempre eficiente y requiere de modalidades más flexibles para el uso de recursos a nivel nacional.

La calidad de los insumos, en su mayoría consultores nacionales e internacionales y subcontratos nacionales, se considera muy buena.

4.4 Efectividad e impacto

En lo siguiente se evalúa la efectividad del proyecto en términos de los objetivos específicos y resultados esperados definidos en el marco lógico del documento de proyecto (4.4.1). Ya que estos objetivos y resultados no abarcan explícitamente todos los efectos directos esperados (vea análisis en capítulo 3), se evalúan los efectos directos y el impacto en un capítulo separado (4.4.2).

4.4.1 Cumplimiento de los Objetivos Específicos y Resultados Esperados de Cada Componente

La estrategia de implementación del proyecto, se concibió con la estructuración de dos componentes, cada uno con su objetivo específico y resultados (vea capítulo 3).

Componente 1: Desarrollo de Capacidades de Actores Claves

El objetivo específico de este componente fue concebido para fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local. Se planteó lograr este objetivo formando actores relevantes sobre conceptos y experiencias de conglomerados (Resultado Esperado 1.1) y convenciendo Universidades nacionales y locales que cuenten con programas de formación y que realicen investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados (Resultado Esperado 1.2).

Como mencionado en el capítulo sobre eficiencia (4.3) en términos cuantitativos los resultados esperados han sido alcanzados. En cuanto a la calidad de estos resultados se pudo observar que los actores claves en los territorios, mediante la capacitación, el intercambio de experiencias, el acompañamiento de los consultores nacionales y la asesoría de consultores extranjeros desarrollaron sus capacidades, aplicaron las metodologías (vea abajo Resultado Esperado 2.1) con adecuación al territorio y lograron una organización productiva y de comercialización que consideran los actores principales, es sostenible en los territorios donde existe el conglomerado. Además, se fortaleció el liderazgo femenino presente en las instituciones articuladoras, siendo el 38.5% de las personas articuladoras de conglomerado, mujeres.

Se considera un logro particularmente importante que la UNAG a través del CEGE-Chontales y su transferencia de conocimientos y experiencia a los otros CEGES (11 en total), se prepara para difundir entre sus asociados y asociadas en el país la metodología de redes horizontales con enfoque de género para apoyar su estrategia de fomentar la construcción de “cadenas de valor”.

Referente al Resultado 1.2. se identificó el problema de que gran parte del personal docente no son profesores permanentes sino contratados (con horas clase), lo que impide una real incidencia en los currícula para incorporar la temática de “conglomerados”. Los efectos generados desde la perspectiva del sistema de monitoreo se puede ver en el anexo 1.

Sin embargo, se ha logrado impulsar varias iniciativas importantes de las universidades. Por un lado, se logró involucrar dos universidades en iniciativas de cooperación universitaria en investigaciones tecnológicas (UNAN Chontales con la Universidad de Parma en Italia, UPOLI con la Universidad Nacional de Córdoba en Argentina y UNI con el matadero industrial MACESA). Por otro lado, 3 universidades han incorporado módulos en temas relacionados a “desarrollo económico local y conglomerados y “redes empresariales horizontales y verticales” (UAM, UCA, UNAN).

En resumen, se considera que el objetivo específico del componente uno se alcanzó plenamente.

Componente 2 “Fomento de Conglomerados Territoriales”

El objetivo específico de este componente fue concebido para fortalecer la capacidad de actores locales de dirigir procesos de fomento de conglomerados en territorios determinados. Se planteó lograr este objetivo desarrollando metodologías apropiadas (Resultado Esperado 2.1), consolidando 4 conglomerados atendidos desde la fase anterior del proyecto (Resultado Esperado 2.2) e impulsando la creación de seis nuevos conglomerados con contrapartes nacionales y locales (Resultado Esperado 2.3).

En cuanto al Resultado Esperado 2.1 se ha logrado consensuar una metodología de conglomerados con la contraparte nacional (CPC) y con las contrapartes locales.

Referente al Resultado Esperado 2.2 el equipo evaluador observó que se ha logrado un buen nivel de sostenibilidad de los conglomerados atendidos desde la fase anterior del proyecto, ya que en la mayoría de los casos los articuladores (promotores de conglomerado) han sido asumidos por los mismos conglomerados y existen planes de trabajo concretos. Sin que se haya visitado los cuatro conglomerados, partiendo de la muestra de actores entrevistados y de las actividades documentadas, se considera altamente probable que los procesos iniciados sigan evolucionando sin la atención futura de la ONUDI.

En el ámbito del Resultado Esperado 2.3 el proyecto extendió sus actividades a 8 en vez de solo 6 conglomerados nuevos. El apoyo a estos conglomerados tenía diferentes niveles de involucramiento del proyecto: mientras en 5 conglomerados (Carne Chontales, Lácteos Matagalpa, Cacao RAAN, Cacao RAAS, Plátano Rivas) hubo subcontratación de articuladores, capacitación y seguimiento en el terreno, en otros tres (Café Jinotega, Turismo Ometepe, Cacao Río San Juan) se establecieron convenios de cooperación para capacitar articuladores en el uso de la metodología ONUDI con acompañamiento puntual. En otros dos conglomerados (Turismo Masaya, Ganadería León Chinandega) la aplicación de la metodología ONUDI fue resultado de los programas de formación, sin que hayan contado con acompañamiento en terreno de consultores del proyecto.

Es importante resaltar que el proceso de selección de los nuevos conglomerados fue participativo y transparente, basándose en la identificación de territorios con

potencial para desarrollar sistemas productivos territoriales y contando con la colaboración activa de la entonces contraparte nacional, CPC.

En cuanto a la calidad de los resultados alcanzados es interesante ver los resultados de las auto-evaluaciones que resultan de la aplicación del “Clusterómetro” (vea capítulo 4.3 sobre sistema de monitoreo del proyecto). Es importante señalar que los datos del Clusterómetro se prestan para la comparación entre conglomerados solo de manera limitada, ya que son valoraciones subjetivas de los diferentes actores. Teniendo esto en cuenta, se hace un intento de extraer conclusiones de una comparación de dos tipos de promedios: el promedio por cada factor y el promedio por grupo de conglomerados (nuevos y “viejos”).

Aplicando una escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo) el valor más alto que se ha alcanzado es 7 en el caso de los conglomerados atendidos desde la fase anterior y 6.5 en los nuevos conglomerados. En términos de promedios la diferencia entre los conglomerados nuevos y los “viejos” tampoco es significativa (vea tabla 4).

Tabla 4 – Análisis comparativo de datos del “Clusterómetro”

	Conglomerados Nuevos				Conglomerados Atendidos Desde Fase Anterior					Total
	Carne Chontales	Platano Rivas	Lacteos Matagalpa	Promedio por Factor	Calzado Masaya	Muebles los Pueblos	Ceramica San Juan d. O.	Lacteos Chontales	Promedio por Factor	Promedio por factor
Coordinación Estratégica	6.5	6.5	4.5	5.8	5.4	6.3	7.8	7	7.0	6.3
Integración del Sistema Económico Local	4.7	6	5.9	5.5	3.9	5.8	6.7	6.2	6.2	5.6
Capacidad de Innovar en Función del Mercado	4.4	5.2	5.3	5.0	2.8	4	5.3	6.4	5.2	4.8
Servicios Complementarios	3.6	4.4	4.4	4.1	4	5.9	5.3	4.7	5.3	4.6
Apoyo del Gobierno	3.2	6.3	5.9	5.1	3.9	5	6.3	5	5.4	5.1
Clima de Negocios	2.9	5.3	2	3.4	3.5	3.5	5	4.5	4.3	3.8
<i>Promedio por Conglomerado</i>	4.2	5.6	4.7		3.9	5.1	6.1	5.6		5.0

Fuente: informes del proyecto

En cuanto a la diferencia entre los valores asignados a los diferentes factores, se observa que tanto en los conglomerados nuevos como en los “viejos” el factor de la coordinación estratégica es el más avanzado y el del clima de negocios es el más débil.

Los datos del “Clusterómetro” parecen indicar que los conglomerados nuevos han alcanzado un buen nivel de consolidación, tomando los conglomerados “viejos” como referencia.

En resumen, se considera que el objetivo específico del componente dos se alcanzó plenamente.

4.4.2 Efectos directos e Impacto

El proyecto ONUDI estableció indicadores dentro de su sistema de monitoreo para registrar los cambios efectuados en el nivel de beneficiarios directos del proyecto: las empresas o unidades productivas de los sistemas productivos atendidos, para lo cual se tomó como línea base el año 2003 y como parámetro de comparación el año 2007, por lo que tienen un período de comparación de 4 años. Para ello el proyecto diseñó y aplicó diferentes encuestas.

Una medición del impacto integral del Proyecto implica medir cambios en los grupos metas: directos, indirectos y potenciales. Se consideran beneficiarios directos del proyecto, las empresas o unidades productivas de los sistemas productivos atendidos; los indirectos los representa la población de las regiones donde se forma un conglomerado; y los potenciales, podrían identificarse como empresas que todavía no existen o todavía no forman parte de los conglomerados atendidos. En este contexto es importante recordar que, aunque las empresas de los conglomerados atendidos se consideran beneficiarios directos, el proyecto no ha estado trabajando directamente con ellas, sino a través de los actores locales capacitados en el uso de la metodología para conglomerados. No existen datos para medir el impacto en los grupos meta indirecto y potencial.

En base a los indicadores establecidos en el documento de proyecto se han definido indicadores de impacto en el nivel de grupo meta directo “empresas”, relacionados a ventas, exportaciones, empleo y activo fijo. Existen datos comparativos de estos indicadores solamente para los conglomerados atendidos desde la fase anterior del Proyecto (2002-2004).

En el caso de los nuevos conglomerados se han aplicado encuestas a las unidades productivas, que debido al corto período de acción no es posible analizar efectos/impactos a la fecha; sin embargo, estos datos constituyen la línea de base para comparaciones futuras, en caso de continuar atendiendo estos sectores productivos. Estos contemplan indicadores de producción, productividad, empleo, salario promedio y algunos sobre tecnología de procesos definidos por los actores locales como indicadores claves para medir el plan de conglomerado a futuro.

A través de las entrevistas en el terreno y los instrumentos de auto evaluación utilizados por el proyecto (vea Tabla 5A y 5B), se infiere que ha habido efectos directos importantes en el nivel del grupo meta directo “empresas”.

Indicadores a nivel de empresas- conglomerados período 2003-2007:

Tabla 5A

Conglomerados	Ventas prom. anual x empresa (en miles US\$)	Exportaciones prom. Anual x empresa (en miles US\$)	Empleo promedio por empresa (No.)	Activo Fijo prom. x empresa (en miles US\$)
Cerámica SJO	10.3 a 15.79 (52.7% período)	7.26 a 18.9 (161% período)	Permanece= 4 permanente, 3 temporales	3.5 a 5.9 (69% período)
Muebles madera y fibras Los Pueblos	21.9 a 34.6 (21.8% período)	13.9 a 22.7 (62.4% período)	Permanece= 5 permanente, 3 temporales	10.7 a 18.3 (69% período)
Calzado Masaya	38.5 a 47.02 (21.8% período)	Exp. Totales: 98.4 a 166.9 (69.6% período)	Permanece= 7 permanente, 2 temporales	Permanece = 2.4

Fuente: Sistema de M&E del Proyecto. Encuestas aplicadas y procesadas por aliados locales, Alternativa e IPADE. Elaboración propia en base a muestreo estadístico 95% de nivel de confianza y 10% de margen de error. Los datos Cerámica y Muebles corresponden a dato comparativo al 2006, porque al momento de realización de la evaluación, no se había validado la información 2007 con los empresarios.

Tabla 5B

Exportación	2003 (US \$)	2007 (US \$)	Diferencia 2007-2003
Productos Lácteos Chontales	10,106,803.0	14,473,649.8	43.2%

Fuente: Sistema de M&E del Proyecto, basado en información del Centro de Trámites de Exportación (CETREX) – Gobierno de Nicaragua. Dato corresponde únicamente a exportaciones de empresas/personas registradas del departamento de Chontales.

Como se puede ver en las Tablas 5A y 5B, las empresas beneficiarias de los tres conglomerados han logrado importantes mejoras en términos de ventas promedio anuales (entre 22% al 53%), exportaciones y activos fijos. Aunque estos resultados no son atribuibles únicamente al labor del proyecto, sino a la articulación y las acciones de los distintos actores que apoyan las empresas, son alentadores y indican una alta efectividad del proyecto no solo a nivel de productos, sino también referente a los efectos directos.

Sin embargo, se observa que en cuanto a la generación de empleos, solo se ha logrado mantener el número de empleados. La interpretación de estas cifras depende obviamente de muchos factores económicos nacionales y locales, ya que mantener el número de empleados puede ser un resultado muy bueno si el promedio de las empresas bajan su planilla en el mismo período.

El análisis en profundidad de estos factores no ha sido tarea de esta evaluación. Pero se observa que el proyecto todavía no ha tomado pasos para analizar las causas y el potencial para aumentar la efectividad del proyecto en la generación de empleos.

Otros efectos directos de los conglomerados:

A diferencia de otras instancias organizativas, las comisiones público-privadas involucradas en los conglomerados, cuentan con liderazgo y capacidad para incidir en otros actores locales del territorio, gestionar recursos y lograr el apoyo de los gobiernos locales, asimismo dan seguimiento a acciones y proyectos colectivos concretos que han significado inversiones en los territorios.

Los conglomerados han logrado una incidencia efectiva en la gestión pública facilitando proyectos de electrificación rural y caminos, servicios de transporte lacustre, contribución a la legislación (ley PYMES, normas técnicas, ley de leche, tratados internacionales) y la formulación del plan nacional de cacao y el plan de control del abigeato.

Ejemplos de efectos directos en cuanto a organización productiva territorial

Al conglomerado de Masaya el apoyo del proyecto facilitó no solo la articulación productiva para la exportación sino también, se ha iniciado el rescate del movimiento cooperativo de pequeños artesanos del cuero-calzado que fue desarticulado en los años 90, con el cambio de política que asumió el gobierno de ese período (90-95).

Otro ejemplo importante es Rivas que ha logrado aumentar los precios del plátano a compradores en el Departamento y cuenta con un proceso incipiente de agro-industrialización al vender plátano pelado a Honduras.

El conglomerado de la leche, no solo logró la organización productiva para la comercialización con mejor precio y mayor valor agregado, logró también la construcción de una carretera hasta los puertos de montaña y estructuras de acopio que le facilitan al productor de tierra adentro, producir con el incentivo de asegurar la venta de su producto.

Se ha contribuido a la innovación en procesos, productos y formas organizativas en los territorios que contribuyen al crecimiento competitivo de las empresas de 6 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Lácteos Chontales, Carne-Chontales y Plátano Rivas), lo que ha creado una nueva dinámica de acceso al crédito, en determinados casos con nuevas formas crediticias para acciones colectivas en 3 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos), las que actúan bajo un mismo territorio en el Departamento de Masaya. El desarrollo organizativo para la producción y la venta, les ha permitido el acceso a mercados más exigentes nacionales e internacionales. Se ha mejorado la eficiencia en la proveeduría y relaciones con clientes en 4 conglomerados (Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Carne Chontales y Plátano Rivas).

La experiencia organizativa de la producción y la venta con mejores precios, ha hecho que el fomento y difusión de los conglomerados, sea aceptado como un medio factible para salir de la pobreza. Por eso, los conglomerados como el de plátano en Rivas, ya visualiza la necesidad de fomentar el mismo proceso en

Chinandega; la UNAG, a través de su experiencia en leche, carne y cacao, proyecta el fomento de este modelo para otros rubros en otros territorios.

En resumen, se pueden caracterizar los principales efectos generados:

- Acceso a mercados más exigentes nacionales e internacionales: aumento de ventas y exportaciones
- Incidencia en gestión pública: proyectos públicos, legislación, políticas y estrategias publicas
- Innovación en procesos, productos y formas organizativas
- Acceso al crédito, nuevas formas crediticias para acciones colectivas

4.4.3 Conclusiones sobre efectividad del proyecto

Por lo general, el proyecto se considera altamente efectivo, tanto a nivel de productos (resultados esperados) como a nivel de efectos directos generados a nivel de empresas.

Cabe señalar que en cuanto a la generación de empleo no se observan efectos, ni siquiera en los conglomerados atendidos desde la fase anterior. Dado que el proyecto solo es uno de los múltiples factores e iniciativas que contribuyen a los procesos de desarrollo económico local, no se puede atribuir al falta de generación de efectos de empleo al proyecto. Sin embargo, la generación de empleo es esencial para la obtención de mejores niveles de bienestar en las comunidades. Por lo tanto es necesario analizar las causas de la falta de efectos en este rubro para poder explorar medidas que puedan contribuir a la generación de empleos, por ejemplo facilitar el establecimiento de nuevas empresas.

El concepto y la metodología de conglomerados ha sido un instrumento efectivo para impulsar los procesos de desarrollo productivo territorial:

- en todos los casos visitados los actores se apropiaron de la metodología y la adaptaron a su realidad local.
- en todos los casos visitados se ha logrado involucrar actores claves en el proceso del conglomerado, creando una “masa critica” de actores para lograr cambios importantes (caso Chontales).

Los impactos de los conglomerados sobre las comunidades en los territorios atendidos, incluyendo efectos positivos (p.ej. reducción de la pobreza) y adversos (p.ej. como afectan subidas de precios de plátano a las comunidades locales) no se han tomado en cuenta en el sistema de monitoreo y (auto) evaluación del proyecto.

Existe demanda para los servicios de facilitación, capacitación y transferencia de metodologías del proyecto por parte de diferentes instituciones nacionales e internacionales. Esto es el caso tanto en instituciones ya vinculados con el proyecto (algunas necesitan mas capacitación todavía) como en instituciones que todavía no se han beneficiado del proyecto (p.ej. algunos CEGEs de UNAG).

El proyecto ha sido excepcionalmente efectivo en relacionarse con otras iniciativas de cooperación nacional e internacional.

Mientras que el concepto de “redes horizontales” ha sido apropiado por muchos actores de manera sostenible, el concepto de los conglomerados todavía parece necesitar de un esfuerzo continuo para que tenga mayor incidencia en las iniciativas de cooperación y esfuerzos nacionales de desarrollo.

La estrategia a largo plazo del proyecto se ha basado en la existencia de una contraparte fuerte e interesada en el nivel nacional (INPYME, CPC) que iba a incorporar las diferentes metodologías en su trabajo. Esta estrategia no ha funcionado, ya que no ha existido una contraparte fuerte en el nivel nacional.

En algunos casos, donde existen industrias grandes en los territorios, los conglomerados han logrado avances en integrar empresas industriales (grandes, nacionales o internacionales) en los sistemas locales de producción. Ejemplos son la integración del matadero MACESA en el conglomerado de carne Chontales y la industria PROLACSA-Nestlé que participa en la comisión del conglomerado de lácteos.

Los eventos e instrumentos de capacitación desarrollado por el proyecto han sido mas efectivos a nivel local/territorial que a nivel nacional

4.5 Sostenibilidad

A nivel local, es decir en el ámbito de los sistemas productivos locales, se considera que el proyecto ha logrado un alto nivel de sostenibilidad. Se considera que los actores locales están preparados para dar seguimiento a la aplicación de los procesos iniciados. Los actores locales manifiestan que los procesos y metodologías aplicadas, le han determinado la ruta a seguir para contribuir con el desarrollo de sus territorios y la disminución de la pobreza.

A nivel nacional el proyecto todavía no ha logrado la aplicación sostenible de los conceptos de conglomerados en Nicaragua. Sin embargo, al cierre del proyecto el Gobierno esta solicitando apoyo de ONUDI para la implementación de sus políticas de fomento empresarial.

Las diferentes modalidades de trabajar con conglomerados (sub-contratación ONUDI, subcontratación conglomerado, autogestión) tienen diferentes niveles de sostenibilidad. La modalidad de subcontratación tiene potencial para crear sistemas productivos sostenibles. Sin embargo, algunos casos no son sostenibles todavía (p.ej. CEGE, APLARI).

4.6 Resumen: Fortalezas y debilidades

Resumiendo lo anteriormente dicho en este capítulo, el equipo de evaluación concluye que el proyecto presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas generales

El proyecto está bien diseñado, contando con una estrategia coherente y objetivos y resultados esperados consistentes con esta estrategia.

El proyecto se considera plenamente pertinente, tanto en el contexto socio-económico del país como en lo relativo a los beneficiarios finales en los territorios donde se ubican los conglomerados.

El contexto nacional justifica y coincide con la aplicación del enfoque de trabajo de ONUDI para el fomento de conglomerados; este enfoque es compatible con los conceptos de “cadenas de valor” y “articulación empresarial y productiva” que impulsa el Gobierno.

El proyecto ha sido muy efectivo en generar los resultados esperados establecidos en el documento de proyecto, tanto a nivel de producto como a nivel de efectos directos. En términos de número de conglomerados atendidos se logró más que el 100% de lo establecido en el documento de proyecto.

El proyecto se considera muy eficiente en cuanto a la utilización de los recursos utilizando principalmente recursos humanos nacionales.

El proyecto ha establecido una red de alianzas con iniciativas complementarias, contribuyendo así a la eficiencia.

El sistema de monitoreo del proyecto y la documentación de actividades y resultados es de muy buena calidad.

La UNAG, el gremio más importante de pequeños y medianos productores agropecuarios, considera el modelo de conglomerados viable para impulsar el desarrollo rural y por lo tanto lo está impulsando en el nivel nacional.

Fortalezas en el ámbito local

En el ámbito local existe un alto nivel de apropiación de las metodologías de trabajo introducidas por el proyecto. Esto representa una buena base para la sostenibilidad de los resultados y la replicación amplia en el país. Los actores locales están replicando lo aprendido con otros rubros productivos y existe demanda de otros territorios para ser capacitados en las metodologías.

En el ámbito local, el nivel organizativo alcanzado por los conglomerados visitados (Masaya, Rivas, Juigalpa) ha tenido efectos beneficiosos imprevistos como por ejemplo mejores carreteras, electrificación rural, generación de un plan de control de abigeato.

Debilidades

Los objetivos y resultados esperados del proyecto, incluyendo los indicadores para medir su alcance, no reflejan lo suficientemente los efectos directos (outcomes) del proyecto.

A nivel nacional, la apropiación de la metodología de conglomerados aplicada por el proyecto todavía no ha alcanzado un nivel alto.

La ejecución centralizada por parte de ONUDI no es siempre eficiente y requiere de modalidades más flexibles para el uso de recursos a nivel nacional (p.ej. subcontratos).

En cuanto a la generación de empleo el proyecto no parece haber tenido mayores efectos. El proyecto no ha tomado medidas para analizar las causas correspondientes.

5

Conclusiones referentes a una posible siguiente fase del proyecto

El equipo evaluador recibió un borrador sobre ideas de proyecto (Febrero 2008). Este documento contiene, en grandes rasgos, las consideraciones de la coordinación nacional referente a una próxima fase del proyecto. Según este documento, la futura estrategia del proyecto se enfocara en tres líneas principales: a) la continuación del fomento de conglomerados, b) fortalecer la aplicación de las metodologías de redes horizontales y verticales por instituciones a nivel nacional (MIFIC, UNAG) y c) un programa especial de articulación productiva para las regiones autónomas de la costa caribe.

La estrategia del proyecto contenido en el borrador se considera pertinente relativo al contexto socio-económico del país, a las políticas económicas e industriales actuales y a las necesidades de los beneficiarios finales.

El equipo de consultores del proyecto tiene las capacidades profesionales para implementar la propuesta. Se considera que el fortalecimiento de la cooperación con el MIFIC es pertinente y necesario para ampliar el impacto del proyecto a nivel nacional.

El marco lógico de la propuesta refleja la misma debilidad observada en el diseño del proyecto evaluado, ya que no incluye efectos directos a nivel de empresa y comunidades en la formulación de los objetivos específicos y resultados esperados.

En la sección de recomendaciones se plantea una serie de medidas a ser tomadas en cuenta para la planificación e implementación de una próxima fase.

6

Recomendaciones

Pertinencia:	Destinatario
1. Se recomienda seguir con el desarrollo, la aplicación y la difusión del modelo de conglomerados en Nicaragua.	ONUDI/ Gobierno
2. Para asegurar que el proyecto pueda seguir jugando un rol facilitador a nivel nacional se recomienda consensuar entre ONUDI y MIFIC la terminología y los conceptos utilizados para asegurar que sean compatibles con las iniciativas actuales del Gobierno (p.ej. "cadenas de valor").	ONUDI/ Gobierno
3. Para la identificación de nuevos conglomerados, incorporar criterios de selección que determinan el potencial industrial de conglomerados.	ONUDI/ Gobierno
4. Considerar la incorporación de sistemas productivos locales multi-sectoriales como modelo alternativo en la estrategia del proyecto.	ONUDI
Efectividad:	
5. Se recomienda crear un fondo concursable para la formación de redes y conglomerados de ser administrado por una institución nacional, la cual se capacita a través del proyecto ONUDI. De ser posible esto debería formar parte del PROMIPYME.	ONUDI/ Gobierno/ Donante
6. Fortalecer los vínculos del proyecto con otras áreas de especialización y otras iniciativas de ONUDI, como por ejemplo el departamento de agro-industria y el departamento de promoción de inversiones y tecnología.	ONUDI
7. A nivel del programa de ONUDI, desarrollar herramientas específicas para facilitar vínculos con "clusters" en otros países para crear sinergias.	ONUDI
8. Dirigir actividades mas a los territorios/sectores con más potencial para desarrollar procesos de transformación industrial, sin dejar de apoyar otras organizaciones, a través de capacitaciones, etc., de usar la metodología de conglomerados para sectores agrícolas.	ONUDI
9. Se recomienda realizar una evaluación de impacto. Esta evaluación analizaría los impactos de las iniciativas de integración horizontal y vertical de las fases anteriores del proyecto y de los conglomerados	ONUDI/ Gobierno/ Donante

<p>más avanzados. En este contexto, se recomienda analizar efectos directos en términos de reducción de la pobreza. Los resultados serán de mucha utilidad para la futura aplicación del concepto de “conglomerados” y contribuirían a la evaluación temática del programa de conglomerados de ONUDI que esta por realizarse en 2008/2009. Esta evaluación de impacto podría realizarse dentro de una fase puente del proyecto en el período Julio-Diciembre 2008.</p>	
Eficiencia:	
<p>10. Se recomienda explorar modalidades más flexibles y descentralizadas para la ejecución del proyecto, haciendo mayor uso de la estructura local (Jefe de Operaciones) de la ONUDI. Por ejemplo, se podría delegar a la oficina de campo la aprobación de una renuncia a la subasta internacional (waiver of bidding). De esta manera sería más fácil dar subcontratos locales a socios del proyecto si el contexto del proyecto y las capacidades instaladas lo justifican.</p>	ONUDI
Sostenibilidad:	
<p>11. Se recomienda continuar con la intervención de ONUDI mientras exista un potencial para impulsar la formación de conglomerados (sistemas productivos locales) con potencial industrial.</p>	ONUDI/ Donante
<p>12. Se recomienda basar la futura estrategia del proyecto principalmente en la cooperación con actores locales, incluyendo oficinas y departamentos descentralizados de organismos nacionales.</p>	ONUDI/ Donante
<p>13. Se recomienda desarrollar una alianza estratégica con el Gobierno para establecer, a mediano plazo, una unidad estratégica que cumpla el rol de formar a las futuras generaciones de actores, actualizar las metodologías, innovar los instrumentos, etc...</p>	ONUDI/ Gobierno
<p>14. De acuerdo con las recomendaciones anterior, se recomienda incluir en el documento de la próxima fase un escenario a largo plazo de la cooperación de ONUDI.</p>	ONUDI
<p>15. Se recomienda no perpetuar las relaciones de subcontratación con las instituciones locales que promueven los conglomerados (articuladoras) y que se termine o reduzca el nivel de apoyo financiero donde sea posible.</p>	ONUDI
Diseño de futuros proyectos:	
<p>16. En la formulación de futuros proyectos se debe realizar un análisis más profundo de la situación y los</p>	ONUDI

problemas de los grupos meta del proyecto.	
17. En la formulación de futuros proyectos se deben definir indicadores que miden los efectos directos del proyecto a tres niveles: institucional, nivel de empresa, nivel de comunidades (vea sugerencia detallada en página 21/22).	ONUDI
Otras:	
18. Establecer vínculos entre las actividades en Chontales/carne y el proyecto ONUDI en Argentina que apoya trazabilidad y bienestar animal.	ONUDI
19. Se recomienda divulgar, entre profesionales con interés en el tema de conglomerados, las lecciones aprendidas formuladas en el informe de cierre del proyecto	ONUDI
20. Tomar en cuenta los aspectos inter-generacionales en la aplicación de las metodologías de redes y conglomerados	ONUDI

7

Enseñanzas aprendidas

Enseñanzas aprendidas son generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.

Estrategia “local” de sostenibilidad

Contexto

En el presente proyecto se buscaba lograr la sostenibilidad de la intervención principalmente a través de la transferencia de la metodología a una institución que tenga cobertura nacional. Debido a cierta volatilidad institucional y la falta de recursos para programas nuevos en el país este concepto no funcionó. Sin embargo, el proyecto logró un alto nivel de sostenibilidad en sus intervenciones a nivel local, creando un número significativo de iniciativas locales en el país. De esta manera, el proyecto puede considerarse sostenible y se justifica la continuación mientras exista un potencial para impulsar la formación de conglomerados (sistemas productivos locales) con potencial industrial. Existen dos pre-requisitos para que esta estrategia “local” de sostenibilidad tenga efecto: primero, se necesita una alianza a largo plazo con el donante para que el proyecto siga funcionando hasta que se haya creado un número significativo de conglomerados y segundo, el territorio de cobertura del proyecto no puede ser demasiado grande, es decir la estrategia “local” de sostenibilidad no funcionaría en proyectos que cubren países enteros de gran tamaño como la India o Brasil.

Lecciones aprendidas

En casos donde no se logra la sostenibilidad institucional de intervenciones a través de una contraparte nacional que da continuidad al proyecto, la estrategia de sostenibilidad puede basarse en las instituciones locales si se cuenta con una perspectiva a largo plazo (apoyado por una alianza a largo plazo con el donante) y si el territorio a cubrir no es demasiado grande.

En países con cierta volatilidad institucional y falta de recursos para nuevos programas, la estrategia de sostenibilidad de un proyecto no debe basarse en una sola institución nacional, ya que existe el riesgo de que esta institución no pueda asegurar la continuidad.

Lecciones específicas para el desarrollo de conglomerados

En su informe de cierre el proyecto ha formulado una lista amplia de lecciones aprendidas en el transcurso de la ejecución del proyecto. Estas lecciones se consideran muy pertinentes y se recomienda su divulgación amplia entre profesionales con interés en el tema de conglomerados.

Anexo 1 - Matriz de valoración de objetivos y resultados (documento de auto-evaluación del proyecto)

Versión 10-marzo-2008

Objetivo de Desarrollo	Indicadores previstos impacto –empresa, para conglomerados definidos en fase anterior: <i>Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente y Muebles Los Pueblos, Lácteos Chontales</i>			
Contribuir a mejorar la competitividad del sector productivo nicaragüense, particularmente del sector con ventajas comparativas importantes y del segmento de pequeñas y medianas empresas con capacidad o potencial exportador, para que puedan aportar al crecimiento de la economía y a la reducción de la pobreza en Nicaragua.	<u>3 Conglomerados Masaya</u> ¹⁷	Línea base (2003) (en miles de US \$)	Comparativo a 2007 (en miles de US \$)	Incremento período (%)
	Ventas promedio anuales / empresa.	23.637	32.479	37.4 %
	Exportaciones totales (directas e indirectas).	184.172	430.550	133.8 %
	Empleo promedio / empresa	5.33 empleos	5.33 empleos	Se mantiene
	Activo fijo promedio / empresa.	5.559	8.877	59.7 %
	<u>Lácteos Chontales</u> ¹⁸			
	Exportaciones totales (directas).	10,106.803	14,473.649	43.2 %

¹⁷ Fuente: Sistema de M&E del Proyecto. Encuestas aplicadas y procesadas por aliados locales, Alternativa e IPADE. Elaboración propia en base a muestro estadístico 95% de nivel de confianza y 10% de margen de error. Los datos Cerámica y Muebles corresponden a dato comparativo al 2006, porque al momento de realización de la evaluación, no se había validado la información 2007 con los empresarios.

¹⁸ Fuente: estadísticas oficiales del Centro de Exportaciones (CETREX), Gobierno de Nicaragua. Dato de exportación de empresas registradas del departamento de Chontales.

INDICADORES DE EFECTO

OBJETIVOS DE COMPONENTES	INDICADORES PLANIFICADOS	INDICADORES LOGRADOS
<p>COMPONENTE 1: DESARROLLO DE CAPACIDADES DE ACTORES CLAVES.</p> <p>Objetivo Específico: Fortalecer los conocimientos sobre conceptos de conglomerados y articulación productiva, entre tomadores de decisión y personal docente que operan a nivel nacional y local</p>	<p>Tipo indicadores previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. actores claves (nacionales y locales), participando en eventos de formación y giras de estudio. • No. de profesionales docentes nacionales y locales han fortalecido sus conocimientos sobre conglomerados y articulación productiva. • No. de centros de enseñanza involucrados en la realización de eventos de formación. • No. de actores claves de las localidades atendidas que se incorporan en las instancias de coordinación. 	<p>EFECTOS GENERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de los conocimientos adquiridos por parte de actores locales (instituciones articuladoras) replicando la formación a otros actores locales y nacionales: 29 docentes (31% mujeres) incorporando conceptos en 15 materias de carreras universitarias; 1 escuela de desarrollo local asumida por actores locales capacitados; crecimiento de enfoque de atención de actores locales a otros sectores y territorios; y promoción de cargos y responsabilidades del personal capacitado. • Desarrollo de conciencia de 26 personas articuladoras de conglomerado (38% mujeres), 30 comisiones y subcomisiones público-privadas y empresarios/as sobre la importancia de la organización y del conocimiento, en la transformación de sus realidades y la de sus territorios. • Implementación de propuestas de mejora 4 sistemas productivos generadas por el involucramiento de las universidades: procesos productivos cárnicos, estudio y mezcla óptima de barro, plan conjunto de transferencia tecnológica en plátano, escuela de mandadores en Chontales. • Tomadores de decisión y docentes universitarios participando activamente en los organismos de gestión del conglomerado (244 actores). <p>Impacto cualitativo directo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 metodologías de articulación productiva desarrolladas, validadas, innovadas y adaptadas a

OBJETIVOS DE COMPONENTES	INDICADORES PLANIFICADOS	INDICADORES LOGRADOS
		<p>las distintas realidades del país en donde se han aplicado. Estas se han masificado y difundido en el país. Una de ellas, con enfoque de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del liderazgo femenino presente en las instituciones articuladoras. El 38.5% de las personas articuladoras de conglomerado son mujeres. • Fortalecimiento de habilidades y conocimientos en instituciones locales que promueven la equidad de género.
<p>COMPONENTE 2: FOMENTO DE CONGLOMERADOS TERRITORIALES.</p> <p>Objetivo Específico: Fortalecer la capacidad de actores locales de dirigir procesos de fomento de conglomerados en territorios determinados.</p>	<p>Tipo de indicadores previstos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. articuladores y actores territoriales cuentan con herramientas metodológicas que permitan facilitar procesos participativos de conglomerado, incidiendo en la generación de consenso, planificación estratégica y ejecución de planes. 	<p>EFFECTOS GENERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • A diferencia de otras instancias organizativas, las comisiones público-privadas cuentan con el liderazgo y capacidades del sector privado (empresarial) y de actores locales para incidir, gestionar recursos y apoyo de gobiernos, dando seguimiento a acciones y proyectos colectivos concretos que han significado inversiones en los territorios. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Incidencia en gestión pública: electrificación rural y caminos, servicios de transporte lacustre, contribución a legislación (ley pymes, normas técnicas, ley de leche, tratados internacionales), plan nacional de cacao y plan de control del abigeato. • Innovación en procesos, productos y formas organizativas en los territorios que contribuyen al crecimiento competitivo de las empresas de 6 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Lácteos Chontales, Carne Chontales y Plátano Rivas). • Acceso al crédito, nuevas formas crediticias para acciones colectivas en 3 conglomerados (Calzado Masaya, Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los

OBJETIVOS DE COMPONENTES	INDICADORES PLANIFICADOS	INDICADORES LOGRADOS
		Pueblos). <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados más exigentes nacionales e internacionales en 3 conglomerados (Calzado Masaya, Muebles Los Pueblos y Plátano Rivas). • Mejora de eficiencia en la proveeduría y relaciones con clientes en 4 conglomerados (Cerámica San Juan Oriente, Muebles Los Pueblos, Carne Chontales y Plátano Rivas).

Resultado esperado 1.1

Actores relevantes formados sobre conceptos y experiencias de conglomerados. (empresarios líderes, Representantes de Gobierno Central y Local, instancias de coordinación público/privadas, gremios). **PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 304.7%**

4.7 Indicadores planificados	4.8 Indicadores alcanzados	4.9 Nivel de cumplimiento
104 actores incorporados en los mecanismos de coordinación local (comisiones), como producto de los eventos de difusión y formación.	244 actores locales y nacionales participando en las 12 comisiones y 18 sub comisiones de trabajo en los territorios	234.6% El Proyecto ha logrado una masiva representación de los actores locales en las comisiones de trabajo.
5 (2 nacionales y 3 locales) centros de enseñanza involucrados en eventos de divulgación y formación.	8 (3 nacionales, 2 nacionales con sede local y 3 centros de enseñanza locales)	160% Se ha sobre cumplido el número de universidades involucradas en el programa de formación diseñado y ejecutado por el Proyecto
178 actores nacionales y locales han participado en las actividades de divulgación en los territorios.	Más de 832 actores nacionales y locales se han involucrado en los eventos de difusión, sensibilización en los territorios	467% La sensibilización y difusión en los territorios (principalmente los nuevos), generó una participación masiva de los distintos actores locales en los eventos desarrollados. Esto contribuyó a la consolidación de comisiones de trabajo representativas.
50 actores, entre docentes e instituciones locales han participado en los eventos de formación y giras de estudio realizados por el Proyecto.	Un total de 257 personas (26.2% mujeres) han desarrollado capacidades: <ul style="list-style-type: none"> • 157 participantes (34% mujeres) en Programa de formación diseñado y ejecutado por el proyecto. 	498% El Programa de formación del proyecto abarcó a 4 grupos metas, entre docentes, articuladores de conglomerados, articuladores de redes y comisiones. Así mismo, se organizaron visitas de intercambio

4.7 Indicadores planificados	4.8 Indicadores alcanzados	4.9 Nivel de cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • 122 personas (20.5% mujeres) en intercambios internacionales promovidos por el Proyecto. 	internacional con la participación de actores claves de las comisiones.
55 eventos programados entre difusión, divulgación y formación	<ul style="list-style-type: none"> • 32 eventos del Programa formación del Proyecto • Más de 50 eventos de difusión en los territorios (principalmente nuevos) • 8 eventos intercambio internacional de aprendizaje. 	163%
4.10 Indicadores Extra Plan Generados	4.11 Indicadores alcanzados	4.12 Nivel de cumplimiento
	<p><u>Sistematización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer borrador <i>“Manual para la organización y desarrollo de las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género”</i>. Convenio de colaboración Proyecto ONUDI-UNIFEM. Este representa la segunda edición del Manual de redes empresariales horizontales que el Proyecto Nicaragua ha generado. • 4 videos sobre la experiencia ONUDI en el fomento de la articulación productiva en Nicaragua. En Inglés y en Español. • 1 video documentando proceso fomento de conglomerado plátano Rivas. • Primer borrador de 6 casos de líderes empresariales exitosos y su experiencia de articulación, en los 3 	<p>Sobre cumplimiento.</p> <p>Se han sistematizados videos de la experiencia del Proyecto en inglés y en español, casos de lideres empresariales exitosos relacionados a articulación productiva y se ha generado nuevas metodologías a partir de procesos de experimentación, validación y transferencia de conocimiento teórico, aplicación práctica, validación y recreación de la teoría, difusión y masificación.</p>

4.7 Indicadores planificados	4.8 Indicadores alcanzados	4.9 Nivel de cumplimiento
	conglomerados del departamento de Masaya.	
	<u>Difusión de metodologías y experiencia nicaragüense a nivel internacional:</u> <ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto ha presentado la experiencia nicaragüense de articulación productiva y las metodologías utilizadas en eventos internacionales en Italia, Costa Rica, República Dominicana, Washington D.C. Más de 150 profesionales aplicando, proyectos y organismos de cooperación, investigadores y hacedores de política. • Difusión internacional de la experiencia ONUDI en Nicaragua a través de videos y entrevista a la coordinadora nacional del Proyecto en cadenas internacionales de televisión. CNNN en español y la Cadena CNBC Europe. 	<p>Sobre cumplimiento. El Proyecto ha logrado sistematizar metodologías y difundir la experiencia nicaragüense en el tema, a nivel internacional.</p>
	<u>Aportes de actores a procesos de capacitación del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aportes de actores al Programa de capacitación diseñado y ejecutado por el Proyecto: aproximado a los US \$ 29, 373.04. 	<p>Sobre cumplimiento. Adicional a los aportes de actores locales a iniciativas y proyectos catalizadores surgidos de las reflexión colectiva de fomento del conglomerado, los actores han aportado a las capacitaciones realizadas por el proyecto.</p>

Resultado esperado 1.2

Universidades nacionales y locales cuentan con programas de formación y realizan investigaciones sobre los fenómenos económicos y sociales vinculados al desarrollo de conglomerados y articulación productiva. **PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 170.7 %**

4.13 Indicadores Planificados	4.14 Indicadores alcanzados	4.15 Valor por resultado
<ul style="list-style-type: none"> 2 de universidades y/u otros centros de enseñanza asumiendo investigaciones sobre elementos claves vinculados al desarrollo de conglomerados. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 Universidades realizando investigaciones ligadas a los conglomerados: 2 nacionales (1 nacional y 1 local) y 1 Universidad Internacional (Universidad de Parma, Italia) 	<p>150% de cumplimiento. 2 Universidades nicaragüenses han realizado investigaciones cuyas propuestas contribuyen al mejoramiento de los sistemas productivos. Adicionalmente, a través de los convenios de colaboración con Universidades internacionales, 1 Universidad internacional ha realizado investigaciones relacionadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 29 profesionales docentes nacionales y locales que han fortalecido sus conocimientos sobre los temas conglomerados y articulación productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> 29 docentes (31% mujeres) con conocimientos fortalecidos. 	<p>100% de cumplimiento. Estos docentes han incorporado contenido sobre articulación productiva en las materias que imparten en carreras de administración y economía.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 5 nuevos productos formativos implementados por las universidades (cursos, diplomados, etc.); o bien, productos formativos fortalecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> 5 programas de postgrados y maestrías en 3 Universidades (2 nacionales y 1 local) han incorporado módulos sobre conglomerados y articulación productiva. 15 materias en carreras de administración y economía han incorporado conceptos y experiencias de articulación productiva 	<p>100% Las metodologías de articulación productiva como herramientas de competitividad de los sistemas productivos locales se han incorporado a nivel de postgrados y maestrías . Se considera un sobre cumplimiento, un segundo nivel de incorporación de contenidos en materias de pre grado en las Universidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 30 de actores locales y líderes sectoriales de los territorios atendidos, que han hecho uso de dicho productos 	<ul style="list-style-type: none"> 121 profesionales (56% mujeres) nacionales y locales de organizaciones y proyectos participando en postgrados y maestrías relacionadas. 683 estudiantes de carreras de administración y economía han recibido estos conocimientos. 	<p>403% 121 profesionales en postgrados y maestrías, corresponde a un sobre cumplimiento de la meta propuesta. Adicional, se suma los estudiantes de pre grado, es mucho mayor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> No. de programas de 	<ul style="list-style-type: none"> 2 convenios de colaboración entre 2 Universidades 	<p>100%</p>

4.13 Indicadores Planificados	4.14 Indicadores alcanzados	4.15 Valor por resultado
colaboración con universidades extranjeras que hayan sido financiados.	nacionales con sede local y 2 Universidades internacionales. <ul style="list-style-type: none"> • <i>UNAN Chontales –Universidad de Parma, Italia.</i> • <i>UPOLI y Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.</i> 	2 de las 8 involucradas en el programa de formación del proyecto (un 25%), han logrado concretar acuerdos que aportarán al vínculo Universidad-Empresa. Se considera un cumplimiento satisfactorio, tomando en consideración la limitación de las Universidades nicaragüenses de recursos y estrategias de vinculación con el sector empresarial.
4.16 Indicadores Extra Plan Generados	4.17 Indicadores alcanzados	4.18 Nivel de cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinadora del Proyecto ha sido invitada a formar parte de la Junta de Asesores Empresariales de la facultad de administración de empresas de la Universidad Centroamericana, UCA. 	Sobre cumplimiento. Esto refleja reconocimiento de las Universidades sobre la necesidad de su vinculación con el sector privado y empresarial del país, así como reconocimiento al trabajo realizado por el Proyecto en el desarrollo del mismo.

Resultado esperado 2.1

El proyecto ha consensuado sus metodologías (desarrolladas en proyectos anteriores) con la CPC y el Gabinete de Producción y Competitividad. **PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 100%**

4.19 Indicadores Planificados	4.20 Indicadores alcanzados	4.21 Valor por resultado
Cantidad de tomadores de decisión, consultados.	<ul style="list-style-type: none">• 9 personas (3 mujeres) gerentes de clusters de la Comisión Presidencial de Competitividad.• 5 personas miembros de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Presidencial de Competitividad.	Cumplido en un 100%. La totalidad del equipo técnico (9 personas, 30% mujeres), de la contraparte nacional del Proyecto fue incorporado en talleres de reflexión metodológica del Proyecto, La totalidad del equipo de gerencia (5), la Secretaria Ejecutiva de la CPC fue igualmente involucrada en la reflexión.
Cantidad de reuniones de reflexión con personal técnico de las instituciones miembros de la CPC y Gabinete de Producción.	<ul style="list-style-type: none">• 6 talleres de validación de la metodología y estrategia de trabajo del Proyecto. 3 talleres con los gerentes de clusters y 3 con la Secretaría Ejecutiva.	Cumplido en un 100% Se desarrollaron 6 talleres participativos para reflexionar sobre la estrategia del Proyecto y la metodología de trabajo a implementar.

Resultado Esperado 2.2

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

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 154.6%

4.22 Indicadores Planificados	4.23 Indicadores alcanzados	4.24 Valor por resultado
<ul style="list-style-type: none"> 4 conglomerados con articuladores capacitados y contratados por instituciones territoriales para facilitar procesos de articulación productiva.¹⁹ (principalmente Lácteos en Chontales, Madera – Mimbres en Los Pueblos y Calzado Masaya y Cerámica en San Juan de Oriente). 	<p>4 conglomerados seleccionados desde fase anterior del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Calzado Masaya (3 articuladores, 2 mujeres) Institución articuladora: Alternativa. Muebles Madera Los Pueblos y Cerámica San Juan de Oriente (2 articuladoras mujeres) Institución articuladora: IPADE) Lácteos Chontales (Alianza Amerrisque ha asumido este rol) 	<p>Cumplimiento en un 100%.</p> <p>En los 4 conglomerados definidos desde fase previa del Proyecto contaron con personas articuladoras, contratados por instituciones locales, liderando procesos participativos público-privados para el desarrollo de los sistemas productivos locales. Se considera un sobre cumplimiento, el hecho de que una de las comisiones de conglomerado (Lácteos Chontales) haya asumido y ejecutado este rol, con apoyo puntual del Proyecto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> % de apalancamiento de recursos por parte de los actores locales, para la implementación de proyectos e iniciativas. <p><i>Nota: Se definió como el aporte de otros actores a los proyectos e iniciativas promovidas en el marco de los conglomerados</i></p>	<p>US \$ 516,158.42 aprox. ha sido el aporte de los actores (ONGs, gobiernos locales y proyectos de cooperación) a iniciativas colectivas e individuales surgidas de la reflexión de los actores. Esto representa un 30% aprox. del monto total del Proyecto.</p> <p><i>(monto corresponde a conglomerados definidos desde la fase anterior)</i></p>	<p>Sobre cumplido.</p> <p>El aporte del Proyecto se ha orientado a financiar los procesos de articulación y no al financiamiento de los proyectos e iniciativas surgidas de los planes estratégicos. Los actores locales han sido determinantes en este financiamiento, aportando medio millón de dólares en estos 4 conglomerados definidos desde la fase anterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 4 proyectos e iniciativas catalizadoras implementados (proyectos de los planes de los conglomerados, e.g. infraestructura, calidad, etc.) 	<p>7 iniciativas catalizadoras, desde proyectos estratégicos locales, iniciativas empresariales de proveeduría y visitas de intercambio internacionales.</p>	<p>175% de cumplimiento.</p> <p>Misma justificación anterior.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 4 conglomerados con mecanismos de coordinación autogestionarios y que lideran el 	<ul style="list-style-type: none"> 1 comisión de conglomerado que ha sido la articuladora de su propio proceso. Alianza Amerrisque en Chontales. 	<p>100% de cumplimiento.</p> <p>La apropiación y empoderamiento de las instituciones articuladoras y de las comisiones de trabajo, garantiza la continuidad de las acciones</p>

¹⁹ Instituciones locales con las que el proyecto anterior ya ha venido trabajando, por ejemplo: IPADE, CHONTALDES, Alternativa, Alcaldías, etc. Estas instituciones articuladoras locales serán subcontratadas por el Proyecto para realizar en trabajo de fomento del conglomerado.

4.22 Indicadores Planificados	4.23 Indicadores alcanzados	4.24 Valor por resultado
proceso.	<ul style="list-style-type: none"> 3 comisiones consolidadas realizando acciones colectivas, dando seguimiento al plan con el apoyo de las instituciones articuladoras. 	colectivas para el desarrollo de los conglomerados.
<ul style="list-style-type: none"> 4 articuladores asumidos por el mecanismo de coordinación del conglomerado. 	5 profesionales locales con capacidades desarrolladas y aplicando, como articuladores de sistemas productivos locales basados en conglomerados (4 mujeres); han sido asumidos/contratadas por las instituciones articuladoras en los territorios.	<p>125% de cumplimiento</p> <p>Los territorios cuentan con personal capacitado y con experiencia en el impulso de procesos participativos para el desarrollo de los conglomerados. Estos darán seguimiento a los procesos y han iniciado a aplicar sus conocimientos para atender otros sectores bajo este enfoque.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Al menos 10% de incremento en las exportaciones, ventas, empleo o inversiones de las empresas que pertenecen al conglomerado.²⁰ 	<p>Este indicador fue trasladado al objetivo de desarrollo, durante el proceso de elaboración del sistema de M&E del Proyecto. El instrumento a utilizar para la medición se definió encuestas a empresas y unidades productivas, utilizando un nivel de confianza del 95% y margen de error del 10%.</p> <p>El consolidado de estas cifras se adjunta en descripción del impacto del Proyecto en el nivel empresas.</p>	<p>Los promedios de incremento en los indicadores definidos a nivel de empresa han sido superiores al 10% previsto para el período. Representando en incrementos promedios anuales de 37.5%. Así mismo, las cifras oficiales de exportación país reflejan crecimiento de estos sectores empresariales en los territorios, cuando se ha dado también un crecimiento de exportaciones nacionales.</p>

²⁰ Cabe mencionar que el Proyecto reconoce que estos indicadores a nivel de empresa, es impacto no exclusivo de las acciones del Proyecto, sino de diversos factores.

Resultado esperado 2.3

Conglomerados territoriales identificados con contraparte nacional y locales²¹, con mecanismos de coordinación operando y con planes de trabajo conjuntos elaborados participativamente y orientados al desarrollo del conglomerado.

PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO: 191.7%

4.25 Indicadores Planificados	4.26 Indicadores alcanzados	4.27 Nivel de cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> 6 nuevos conglomerados a atender. 	<p><u>10 nuevos territorios aplicando la metodología ONUDI.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 5 a través de instituciones articuladoras: cacao-RAAN, cacao-RAAS, carne-Chontales, Lácteos-Matagalpa, Plátano-Rivas, Capacitación y acompañamiento en terreno. 3 por convenio de colaboración con Proyectos de cooperación en los territorios: Café Jinotega y Turismo Ometepe. Capacitación y acompañamiento puntual. A este se suma Cacao Río San Juan (a solicitud del donante). 2 territorios adicionales, que han sido capacitados en la metodología de fomento de conglomerados. Sin acompañamiento del Proyecto: Conglomerado de Ganadería León-Chinandega, Turismo Masaya 	<p>166.7 %</p> <p>El Proyecto haciendo uso de estrategias de complementación con los proyectos de cooperación ya existente ha logrado sobre cumplir la meta inicial de desarrollar capacidades de articulación de conglomerado en 6 territorios nuevos. Un total de 10 territorios están aplicando la metodología ONUDI.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 6 conglomerados con planes consensuados 	<ul style="list-style-type: none"> 7 nuevos conglomerados con diagnósticos y planes de desarrollo de conglomerados elaborados colectivamente. 1 nuevo conglomerado en proceso de elaboración de su diagnóstico y plan de conglomerado. 	<p>116.7%</p> <p>7 nuevos conglomerados ya cuentan con diagnósticos participativos y planes consensuados entre los actores claves. Adicionalmente 1 conglomerado está en proceso de elaboración de diagnóstico y plan. Este último fue incorporado en 2006 (solicitud del donante).</p>
<ul style="list-style-type: none"> 6 conglomerados con mecanismos de coordinación con disposición a 	<ul style="list-style-type: none"> 8 nuevos conglomerados con 8 mecanismos de coordinación centrales (comisiones) y 19 	<p>133.3%</p> <p>8 nuevos conglomerados cuentan con</p>

²¹ Estas contrapartes territoriales son comités de desarrollo u organizaciones locales.

4.25 Indicadores Planificados	4.26 Indicadores alcanzados	4.27 Nivel de cumplimiento
complementar recursos para desarrollo del plan	subcomisiones de trabajo.	mecanismos de coordinación (comisiones) ya complementando recursos para desarrollar los planes de conglomerados. Ver siguiente indicador.
<ul style="list-style-type: none"> % de apalancamiento de recursos por parte de los actores locales, para la implementación de proyectos e iniciativas 	<p>US \$ 592,673.85 aprox. ha sido el aporte de los actores (ONGs, gobiernos locales y proyectos de cooperación) a iniciativas colectivas e individuales surgidas de la reflexión de los actores. Esto representa un 30% aprox. del monto total del Proyecto.</p> <p><i>(monto corresponde a nuevos conglomerados fase actual del Proyector)</i></p>	<p>Sobre cumplido.</p> <p>El aporte del Proyecto se ha orientado a financiar los procesos de articulación y no al financiamiento de los proyectos e iniciativas surgidas de los planes estratégicos. Los actores locales han sido determinantes en este financiamiento, aportando medio millón de dólares en estos nuevos conglomerados atendidos en esta fase.</p>
<ul style="list-style-type: none"> 6 articuladores con capacidad de facilitar procesos de formación del conglomerado 	<ul style="list-style-type: none"> 21 personas (17.6% mujeres) articuladoras de conglomerado facilitando y liderando procesos en los territorios. 	<p>350%</p> <p>Los nuevos conglomerados cuentan con instituciones locales con personal profesional calificado para desarrollar procesos de articulación productiva de conglomerados.</p>

Observación:

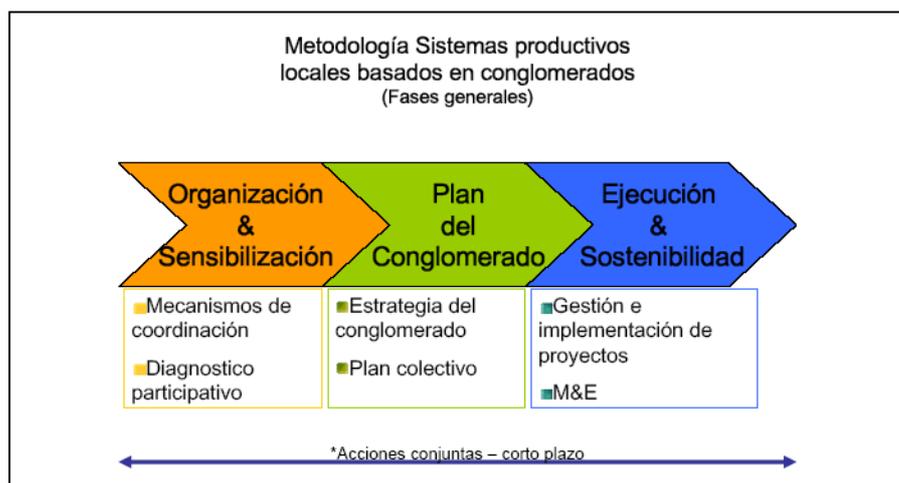
Si sumamos el aporte de los actores locales (ONGs, programas y proyectos de cooperación, sector privado, gobiernos locales y nacionales), a las iniciativas promovidas para el desarrollo de los conglomerados atendidos y de las capacitaciones, se contabiliza un estimado de 1 millón de dólares. Esto significa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

Anexo 2 – Metodologías aplicadas por el proyecto

El proyecto priorizaba en su estrategia y objetivos, la divulgación de la metodología de “Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales basados en Conglomerados”. Sin embargo, en la aplicación de la estrategia y de acuerdo a la creciente demanda del entorno, el proyecto incorporó acciones relacionadas a la metodología de “Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales” adecuando a la vez, de acuerdo a las necesidades, algunas herramientas de la metodología de “Desarrollo de redes de abastecimiento”.

A continuación, se hace una breve descripción de las tres metodologías y cómo se han adecuado las mismas a las necesidades del entorno durante la ejecución del proyecto en evaluación.

- a) Metodología “Desarrollo de Sistemas Productivos Territoriales basados en Conglomerados”. La estrategia del proyecto se basó en la transferencia a actores locales de 10 conglomerados del país, con el objetivo de promover procesos participativos de articulación público-privados, que favorecerían la competitividad de las empresas y de los territorios donde estas se ubicaran. La metodología ha sido transferida a instituciones locales tales como gremios, alcaldías, delegaciones de gobierno y Organismos no Gubernamentales, presentes en 14 conglomerados del país. La aplicación de estos procesos les ha permitido a los actores locales incentivar acercamiento entre actores locales públicos y privados y generar efectos diversos acordes a las necesidades de cada territorio. La aplicación de esta metodología en realidades territoriales y productivas diversas y el haber contando con socios locales muy dinámicos y receptivos, le ha permitido a ONUDI enriquecer la metodología con herramientas complementarias, actualizando la metodología con instrumentos de trabajo aplicados desde la realidad de cada uno de los territorios.



Adicionalmente, ONUDI en alianza con UNIFEM incorporaron el enfoque de equidad de género en esta propuesta metodológica. Sin embargo, por limitaciones de recursos no se logró revisar los tres tomos que contiene la metodología, lográndose una propuesta de incorporación de enfoque de equidad de género en la primera parte del Tomo de herramientas de trabajo. Estas herramientas con enfoque de género no fueron validadas en terreno, lo cual se podría considerar en etapas futuras.

- b) La metodología “Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales” fue desarrollada desde la práctica y transferida a diversos actores locales en etapas anteriores y no estaba contemplada su divulgación durante el proyecto que se está evaluando. Debido a la demanda de diversos actores locales, el proyecto implementó un curso de “formación de formadores”. Este curso se dirigió a profesionales con experiencia en promoción de asociatividad y estuvieron interesados conocer la metodología de ONUDI y en apoyar a ONUDI en la divulgación de esta metodología a nuevos actores locales interesados en aplicar esta metodología. A su vez, ONUDI implementó cursos de formación de actores locales interesados en aplicar esta metodología para la conformación de redes empresariales. Al final del proyecto actual, con apoyo de UNIFEM, SNV-Holanda y la ONG Las Abejas, se incorporó el enfoque de equidad de género en esta metodología. Esta nueva edición del manual será publicado antes del cierre del proyecto, sin embargo cabe destacar que esta versión incorporando estas nuevas herramientas, no ha sido aplicada.

Esta metodología impulsada por el proyecto ejecutado por ONUDI, continúa recibiendo demanda de asesoría y capacitación por parte de otros proyectos y de otros organismos en diferentes territorios, los que han podido constatar la pertinencia de esta metodología. Así mismo, existe interés de varios organismos de aplicar la nueva versión que incorpora herramientas de equidad de género.

- c) La metodología de “Desarrollo de Redes de Abastecimiento” también fue desarrollada por ONUDI en etapas previas a esta etapa en evaluación y no se destinaron recursos para su aplicación durante este proyecto. Sin embargo, durante la ejecución del proyecto, se detectó la pertinencia de aplicación de algunas de las herramientas que contribuyeran a mejorar las relaciones de proveeduría de actores locales claves en algunos territorios.

FASES Y PASOS
PARA LA FORMACION DE UNA NUEVA RED
EMPRESARIAL CON EQUIDAD DE GÉNERO

FASES	PASOS
<p style="text-align: center;"><u>Fase I</u> Promoción de la idea y selección de la red</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la idea de asociación en redes e identificación de las empresas. 2. Análisis preliminar de empresas 3. Evaluación de factores críticos 4. Selección del grupo de empresas 5. Sensibilización sobre equidad de género y medio ambiente.
<p style="text-align: center;"><u>Fase II</u> Generación de relaciones de Confianza</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento mutuo de los y las integrantes de la red 2. Presentación de empresas. Visitas a plantas 3. Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación empresas modelo 4. Contacto de las empresas con el sistema de fomento 5. Elaboración y aprobación de reglamento interno básico. 6. Sensibilización sobre equidad de género y medio ambiente.
<p style="text-align: center;"><u>Fase III</u> Acciones Piloto en Asociatividad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de objetivo común de Corto Plazo 2. Diseño del Proyecto 3. Elaboración de carta compromiso 4. Administración de inversión conjunta. 5. Sensibilización sobre equidad de género y medio ambiente.
<p style="text-align: center;"><u>Fase IV</u> Planificación estratégica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostico a profundidad 2. Identificar objetivo común 3. Plan de Mejoras de las Empresas 4. Elaboración del Plan de Negocios.
<p style="text-align: center;"><u>Fase V</u> Monitoreo, Evaluación e Independencia</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo y Evaluación. 2. Independización.

El grupo se independiza, la red realiza acciones sólo

Anexo 3 - Terminos de Referencia de la Evaluación



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

Terms of Reference (Final Draft, 05/02/2008)
Independent Terminal Evaluation of the UNIDO Projects:

UE/NIC/05/001

**STRENGTHENING AND DISSEMINATION OF CLUSTER DEVELOPMENT IN
NICARAGUA**

UE/NIC/05/003

**STRENGTHENING AND DISSEMINATION OF CLUSTER DEVELOPMENT IN
NICARAGUA - CAPACITY BUILDING AND CLUSTER-TO-CLUSTER**

I. BACKGROUND

Origin of project and prior assistance

The project follows a long trajectory of Cluster- and networking related projects of UNIDO in Nicaragua, all funded by the Austrian development cooperation.

Main objectives, outcomes, main outputs

The project UE/NIC/005/001 aims at implementing a strategy of decentralisation and development of local capacities that will help to strengthen Clusters in various regions of the country: the Pacific, Center and Autonomous Regions of Nicaragua's Caribbean Coast. The original project document proposed the strengthening of 20 Clusters.

The Project Document ADENDUM 1687-00-2005, specified that the Austrian Development Agency was going to fund the strengthening of 10 Clusters in the various regions in the country: 4 clusters attended since previous phase, 4 in the Pacific/Center and 2 in the Autonomous Regions of Nicaragua's Caribbean Coast.

The project UE/NIC/05/003 is complementary to the project UE/NIC/005/001 and aims to build the capacity of Nicaraguan key actors (policy makers, representatives of SME development institutions, cluster brokers and cluster practitioners) on the theme of cluster development and to foster cluster-to-cluster links between Nicaraguan clusters and homologous cluster at a higher industrialisation level.

Counterparts

The main counterpart organisation for both projects is the Presidential Competitiveness Commission (PCC).

II. BUDGET INFORMATION

Project No.	Budget (as of project document, excluding support cost)	Total Allotment (EURO)	Total Expenditure & Obligations (EURO)	% Total Implemented	Source of funds
UE/NIC/05/001	2,789,778	1,317,089	1,184,272	90%	ADA
UE/NIC/05/003	162,371	162,371	162,371	100%	ADA
Total	3,646,071	1,479,460	1,346,643	91%	

Source and date of information: UNIDO Info base, 05 February 2008.

III. PURPOSE

The purpose of the independent evaluation is to enable the Government, UNIDO and donors to:

- (a) Assess the outputs produced and outcomes achieved as compared to those planned and to verify prospects for development impact and sustainability.
- (b) Assess the efficiency of implementation: quantity, quality, cost and timeliness of UNIDO and counterpart inputs and activities.
- (c) Provide an analytical basis and recommendations for the focus and design for the possible continuation of the project in a next phase (if applicable).
- (d) Draw lessons of wider application for the replication of the experience gained in this project in other projects/countries.

IV. METHODOLOGY

The evaluation is conducted in compliance with UNIDO evaluation policy as an Independent Evaluation, which attempts to determine as systematically and objectively as possible the relevance, efficiency, achievements (outputs, outcomes and impact) and sustainability of the project. The evaluation assesses the achievements of the project against its key objectives, as set in the project document, including re-examination of the relevance of the objectives and of the design. It also identifies factors that have facilitated or impeded the achievement of the objectives.

The evaluation will be carried out through analysis of various sources of information including desk analysis, survey data, interviews with counterparts, beneficiaries, partner agencies, donor representatives, programme managers and through the cross-validation of data.

The thorough analysis of the relevant facts includes the review of inputs used, activities carried out, management mechanisms applied (in particular planning, monitoring and self assessment) and project specific framework conditions (in particular policy environment, counterpart capacities, related initiatives of Government, donors and the private sector). The analysis of these facts is essential part of the evaluation work and provides the evidence base for the assessment of the project.

While maintaining independence, the evaluation will be carried out based on a participatory approach, which seeks the views and assessments of all parties. It will address the following issues:

Project identification and formulation

The extent to which:

- (i) A participatory project identification process was instrumental in selecting problem areas and counterparts requiring technical cooperation support.
- (ii) The project had a clear thematically focused development objective and immediate objective and/or outcomes, the attainment of which can be determined by a set of verifiable indicators.
- (iii) The project/programme was formulated based on the logical framework approach and included appropriate output and outcome indicators.
- (iv) A logically valid means-end relationship has been established between the project objective(s) and outcomes and the higher-level programme-wide or country level objectives.

Funds mobilization

The extent to which:

- (i) The national management and counterparts were able and willing, to contribute (in kind and/or cash) to project implementation and in taking an active part in funds mobilization.
- (ii) UNIDO HQs and the Field representation paid adequate attention to and was effective in funds mobilization.

Ownership and relevance

The extent to which:

- (i) The project was formulated with participation of the national counterpart and/or target beneficiaries.
- (ii) The counterpart(s) has (have) been appropriately involved and were participating in the identification of their critical problem areas and in the development of technical cooperation strategies and are actively supporting the implementation of the project approach.
- (iii) The outputs as formulated in the project document are relevant and sufficient to achieve the expected outcomes and objectives.

Efficiency of implementation

The extent to which:

- (i) UNIDO and Government/counterpart inputs have been provided as planned and were adequate to meet requirements.
- (ii) The quality of UNIDO inputs and services (expertise, training, equipment, methodologies, etc.) was as planned and led to the production of outputs.

Effectiveness

Assessment of:

- (i) The relevance of the outputs produced and how the target beneficiaries use the outputs.
- (ii) The outcomes, which have been or are likely to be realized through utilization of outputs.

Impact and sustainability

- (i) Identify what long term developmental changes (economic, environmental, social) have occurred or are likely to occur as a result of the intervention and how far they are sustainable.

Project coordination and management

The extent to which:

- (i) The national management and overall field coordination mechanisms of the project have been efficient and effective.
- (ii) The UNIDO HQ based management, coordination, quality control and technical inputs have been efficient and effective.
- (iii) Monitoring and self-evaluation was carried out effectively, based on indicators for outputs, outcomes and objectives and using that information for project steering and adaptive management.
- (iv) Changes in planning documents during implementation have been approved and documented.
- (v) Coordination envisaged with any other development cooperation programmes in the country has been realized and benefits achieved.
- (vi) Synergy benefits can be found in relation to other UNIDO activities in the country.

Recommendations for next phase (if applicable)

The extent to which proposals put forth by the project team for the next phase:

- (i) are relevant to Government priorities in the future;
- (ii) compatible with currently available implementation capacities;
- (iii) are based on logically valid means-ends relationships and take into consideration factors to mitigate likely risks.

V. EVALUATION TEAM and TIMING

The evaluation team will be composed of one staff member of UNIDO Evaluation Group, who will act as team leader of the evaluation and one national consultant (to be endorsed by UNIDO Evaluation Group, the Donor and the Government of Nicaragua).

UNIDO evaluation group will be responsible for the quality control of the evaluation process and report. It will provide inputs regarding findings, lessons learned and recommendations from other UNIDO evaluations, ensuring that the evaluation report is useful for UNIDO in terms of organisational learning (recommendations and lessons learned) and its compliance with UNIDO evaluation policy and these terms of reference.

The national consultant will be recruited by UNIDO. His/her tasks will be specified in the job description attached to these terms of reference.

Members of the evaluation team must not have been directly involved in the design and/or implementation of the programme/projects.

The UNIDO Desk in Nicaragua will support the evaluation team. Donor representatives from the bilateral donor representations will be briefed and debriefed.

The evaluation is scheduled to take place in the period February to April 2008. The field mission for the evaluation is planned for /February/March 2008. The final version of the evaluation report will be submitted 6-8 weeks after the debriefing at the latest.

VI. REPORTING

The evaluation report shall follow the structure given in annex 1. Reporting language will be **Spanish**. The executive summary, recommendations and lessons learned will be translated into English. The structure and content of the report might be adapted to the information needs of the planned thematic evaluation of Cluster and Networking Development in UNIDO.

Review of the Draft Report: Draft reports submitted to UNIDO Evaluation Group are shared with the corresponding Programme or Project Officer for initial review and consultation. They may provide feedback on any errors of fact and may highlight the significance of such errors in any conclusions. The consultation also seeks agreement on the findings and recommendations. The evaluators will take the comments into consideration in preparing the final version of the report.

Quality Assessment of the Evaluation Report: All UNIDO evaluations are subject to quality assessments by UNIDO Evaluation Group. These apply evaluation quality assessment criteria and are used as a tool for providing structured feedback. The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality (annex 2).

Template of in-depth evaluation reports

I. Executive summary

- Must be self-explanatory
- Not more than five pages focusing on the most important findings and recommendations
- Overview showing strengths and weaknesses of the project

II. Introduction

- Information on the evaluation: why, when, by whom, etc.
- Information sources and availability of information
- Methodological remarks and validity of the findings
- Project summary (“fact sheet”, including project structure, objectives, donors, counterparts, timing, cost, etc)

III. Country and project context

This chapter provides evidence for the assessment under chapter VI (in particular relevance and sustainability)

- Brief description including history and previous cooperation
- Project specific framework conditions; situation of the country; major changes over project duration
- Positioning of the UNIDO project (other initiatives of government, other donors, private sector, etc.)
- Counterpart organisation(s); (changes in the) situation of the

IV. Project Planning

This chapter describes the planning process as far as relevant for the assessment under chapter VI

- Project identification (stakeholder involvement, needs of target groups analysed, depth of analysis, etc.)
- Project formulation (stakeholder involvement, quality of project document, coherence of intervention logic, etc.)
- Description of the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes)
- Funds mobilization

V. Project Implementation

This chapter describes what has been done and provides evidence for the assessment under chapter VI

- Financial implementation (overview of expenditures, changes in approach reflected by budget revisions, etc.)
- Management (in particular monitoring, self assessment, adaptation to changed circumstances, etc.)
- Outputs (inputs used and activities carried out to produce project outputs)
- Outcome, impact (what changes at the level of target groups could be observed, refer to outcome indicators in prodoc if any)

VI. Assessment

The assessment is based on the analysis carried out in chapter III, IV and V. It assesses the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes). Did it prove to be plausible and realistic? Has it changed during implementation? This chapter includes the following aspects:

- Relevance (evolution of relevance over time: relevance to UNIDO, Government, counterparts, target groups)

- Ownership
 - Efficiency (quality of management, quality of inputs, were outputs produced as planned?, were synergies with other initiatives sufficiently exploited? Did UNIDO draw on relevant in-house and external expertise? Was management results oriented?)
 - Effectiveness and impact (assessment of outcomes and impact, reaching target groups)
 - Sustainability
 - If applicable: overview table showing performance by outcomes/outputs
- VII. Issues with regard to a possible next phase
- Assessment, in the light of the evaluation, of proposals put forward for a possible next phase
 - Recommendations on how to proceed under a possible next phase, overall focus, outputs, activities, budgets, etc.
- VIII. Recommendations
- Recommendations must be based on evaluation findings
 - The implementation of the recommendations must be verifiable (indicate means of verification)
 - Recommendations must be actionable; addressed to a specific officer, group or entity who can act on it; have a proposed timeline for implementation
 - Recommendations should be structured by addressees:
 - UNIDO
 - Government and/or Counterpart Organisations
 - Donor
- IX. Lessons learned
- Lessons learned must be of wider applicability beyond the evaluated project but must be based on findings and conclusions of the evaluation

Checklist on evaluation report quality

Report quality criteria	UNIDO Evaluation Group Assessment notes	Rating
A. Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of project objectives?		
B. Were the report consistent and the evidence complete and convincing?		
C. Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible?		
D. Did the evidence presented support the lessons and recommendations?		
E. Did the report include the actual project costs (total and per activity)?		
F. Quality of the lessons: Were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?		
G. Quality of the recommendations: Did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can they be implemented?		
H. Was the report well written? (Clear language and correct grammar)		
I. Were all evaluation aspects specified in the TOR adequately addressed?		
J. Was the report delivered in a timely manner?		

Rating system for quality of evaluation reports

A number rating 1-6 is used for each criterion: Highly Satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately Satisfactory = 4, Moderately Unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly Unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.

Anexo 4 - Lista de personas entrevistadas (programa de misión de evaluación)

	Nombre y apellidos	Cargo
	Personal de la Sede del Proyecto ONUDI, Oficina en Managua	
1.	Juan Fernando Ramírez	Jefe de Operaciones ONUDI en Nicaragua
2.	Pastora Sandino	Coordinadora del Proyecto UE/NIC/05/001
3.	Marco Dini	Asesor Internacional
4.	Griselda Soto	Unidad de Seguimiento y Evaluación.
5.	Adelina Sequeira	Asesora Formación/Desarrollo de Capacidades
6.	Eduardo Solórzano	Asesor, Plátano-Rivas; Turismo Ometepe; Cacao Río San Juan
7.	Ernesto Bendaña	Asesor Comisión Nacional de Cacao; Cacao - Costa Caribe (RAAN-RAAS); Café Jinotega; Convenio con UNAG, Convenio con UNIFEM (redes, conglomerados).
8.	Filadelfo Arias	Asesor Muebles – Los Pueblos; Cerámica – Los Pueblos; Calzado-Masaya; Convenio con CIDEL (Dpto. Masaya. Transferencia redes horizontales, metodología de conglomerados); Convenio con UNIFEM (redes y conglomerados)
9.	Osmundo Solís	Asesor Carne - Chontales; Lácteos - Chontales; Lácteos Matagalpa; Responsable de oficina del proyecto en Juigalpa.
10.	Personal Embajada de Austria	
	Yáder Baldizón	Oficial de Proyectos de la Cooperación Austriaca en Nicaragua.
	Personal UNIFEM y PNUD	
11.	María Rosa Renzi,	Coordinadora Regional Área, Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer (UNIFEM).
12.	Verónica Gutiérrez	Coordinadora Agenda Económica de las Mujeres
	PNUD/Área Costa Caribe	
13.	Galo Gurdían	Coordinador
	Nombre y Apellidos	Cargo- Instituciones Públicas
	Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa - INPYME-	
14.	Erwin Zelaya	Innovación, Mercadeo y Desarrollo Territorial
15.	Edgar Guerrero	Planificación y Desarrollo Institucional
16.	Abel Largaespada	Desarrollo Sectorial
17.	Noel Castellón	Desarrollo Empresarial y Asociatividad
	Ministerio de Industria y Comercio - MIFIC -	
18.	Arturo Solórzano	Director Fomento Industrial
19.	Mario Vega	Director de Políticas de fomento PYME.
20.	Aura Ivana Aráuz	Directora Programa de Atención Empresarial
21.	María Luisa Durón	Administradora y Asistencia PYMES

Conglomerado – Territorio: Plátano -RIVAS

No.	Nombre y Apellidos	Empresa / organismo / institución
22.	Cristóbal Leal	EXPOSI
23.	Norman Gutiérrez	EXPOSI
24.	Aquiles Sánchez	Vice-Presidente APLARI
25.	Mercedes Alfaro	Vice-Presidenta de APLARI
26.	José Iván Uriarte	Inspector Sanitario BPAT
27.	Marlon Dolmuz V.	SAVE/MAGFOR
28.	Mario Saavedra	INTA-RIVAS
29.	Domingo Cruz	COOPLARI
30.	Angélica Valdivia	Instituto Nic. de Tecnología Agropecuaria PACIFICO SUR
31.	Arnoldo Pérez	EXPROSUR
32.	Maritza Vargas	Revista NICAGUACALLI
33.	Juan Carlos Espinoza	Gerente de APLARI y miembro de subcomisión de comercialización
34.	Martín Jiménez	Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería
35.	Wilfredo Jiménez	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
36.	Auxiliadora Gómez	Fundación ETEA
37.	Carlos Ulises Chavarria	Coordinador asistencia técnica APLARI y miembro de subcomisión local transferencia tecnológica de Plátano
38.	Carlos Martín Talavera	Coordinador del conglomerado, productor y Presidente de APLARI.
39.	Juana Rodríguez	MAGFOR
40.	Albeniz Miranda	DECOSUR
41.	Emilce Santamaría	DECOSUR
42.	Cesar Villareal	COOPLARI R.L.
43.	Rubén Pasos	Director PEMCE, cooperación Británica.

Conglomerado – Territorio: Masaya

No.	Nombre y Apellidos	Empresa / organismo / institución
	Cuero Calzado	
44.	Rodolfo Aguirre	Conglomerado
45.	Fernando López Martínez	Carioquita
46.	Cesar Augusto Luna	Calzado Darling
47.	Flavio Gaitan	Calzado Jacqueline
48.	Sandra Corea	Articuladora-Alternativa
49.	Claudia Caldera Morales	Articuladora-Alternativa
50.	Leonardo Martínez	Articuladora Alternativa
51.	Maria Lidia Espinales	Articuladora Alternativa
	Madera Muebles	
52.	Carlos García	Coordinador Conglomerado
53.	María José Lòpez	Instituto para la Democracia (IPADE)
54.	Eduardo Vanegas Valle	Director Centro Tecnológico e Innovación para MIPYMES
55.	Bianca Mangas	IPADE
56.	Oswaldo Lòpez	Empresa de muebles

Conglomerado – Territorio: Chontales-Matadero Central S.A.

No	Nombre y Apellidos	Empresa / organismo / institución
57.	Carlos M. Carranzas	Presidente Asociación de Criaderos de Ganado del Trópico Húmedo – Comisión Conglomerado Carne
58.	Nardo Sierra C.	Presidente Asogacho y Socio de la Cooperativa Mayales -Juigalpa
59.	Ronald Duarte	Alcalde de Acoyapa – Asochon Comisión Conglomera Carne
60.	Willmer Fernández	Presidente Cooperativa Mayales - Juigalpa
61.	Boanerges Marín	Presidente Cooperativa Union - Cuapa
62.	Ulises Miranda	Presidente Cooperativa Santos Tomas
63.	Jorlene González	Gerente del CEGE-UNAG Juigalpa
64.	Rita Amador	CEGE-Chontales
65.	Alejandra Blandon	Técnico sanitario MAGFOR SAAN-PTD
66.	Julio Cortes	Comisionado, DIA-DAPSA
67.	Pedro J. Velásquez	Productor, Miembro de comisión de la carne, Juigalpa.
68.	Freddys Ocampo	Técnico responsable de extencionistas, INTA Juigalpa.
69.	Byron Alvarado	Gerente de Macesa

Conglomerado – Territorio: Costa Caribe - Cacao

No	Nombre y Apellidos	Empresa / organismo / institución
70.	Manuel Morales	Coordinador Nacional del Programa de Campesino a Campesino (PcaC-UNAG)
71.	Libardo Ochoa	Consultor de ICCO Agencia de la cooperación Holandesa.
72.	Martín Medina	Oficial de OXFAM a cargo de proyecto de cacao en las minas
73.	Charles Grisgbi	Representante OXFAM
74.	José León Avilez	Secretario de la Secretaría por el Desarrollo de la Costa Caribe-Presidencia.
75.	Victor Murillo	Ejecutivo de Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe-Presidencia
76.	Jesús Virgilio Rivera	PNUD- Costa Caribe
77.	Norman Howar	PNUD- Costa Caribe
78.	Isidro Mendoza	Representante del MAGFOR en la comisión nacional de cacao
79.	Isidro Mendoza	Representante de Río San Juan en la Comisión Nacional de Cacao
80.	Bernd Krussinna	Responsable de IP para el Proyecto de cacao en el Rama e integrante de la Comisión Nacional de Cacao

Anexo 5 - Bibliografía

PROYECTO “FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONGLOMERADOS EN NICARAGUA – US/NIC/05/001 -, ONUDI/COMISIÓN PRESIDENCIAL DE COMPETITIVIDAD, NICARAGUA 1º DE ENERO DEL 2005.

DOCUMENTO “REUNIÓN TRIPARTITA DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONGLOMERADOS EN NICARAGUA” ONUDI/EMBAJADA DE AUSTRIA, MANAGUA, NICARAGUA, 19 DE ABRIL DEL 2007.

PROYECTO “FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONGLOMERADOS EN NICARAGUA”, COOPERACIÓN AUSTRIACA PARA EL DESARROLLO/ONUDI, DOCUMENTO SIN FECHA.

PROGRAMA DE DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO ENFOCADO EN LAS PYME DEL RUBRO AGROEXPORTADOR, PNUD/ONUDI, NICARAGUA, VERSIÓN MAYO DE 2005.

INFORME DE CIERRE CONSOLIDADO DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONGLOMERADOS EN NICARAGUA – US/NIC/05/001, ONUDI, 2005-2007, FEBRERO 2008.

MANUAL PARA LA ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE REDES EMPRESARIALES HORIZONTALES CON ENFOQUE DE GENERO, DOCUMENTO BORRADOR, ONUDI/UNIFEM 2007.

DOCUMENTO SINTESIS DE LA PRESENTACION DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONGLOMERADOS EN NICARAGUA”, EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN, PASTORA SANDINO, COORDINADORA, MANAGUA, 19 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SINTESIS DE LA PRESENTACIÓN “CONGLOMERADO DE PLATANOS RIVAS-OMETEPE”, US/NIC/05/001, EDUARDO SOLÓRZANO, 20 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SINTESIS DE LA PRESENTACIÓN “EL CACAO EN LA COSTA CARIBE DE NICARAGUA Y PROCESO ARTICULACIÓN NACIONAL” US/NIC/05/001, 21 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SISNTESIS “DESARROLLO DE CAPACIDADES DE ACTORES CLAVES”, PROYECTO US/NIC/05/001, ADELINA SEQUEIRA, 21 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SISNTESIS DE LA PRESENTACIÓN “CONGLOMERADOS ATENDIDOS EN EL DEPARTAMENTO DE MASAYA 2005-2007: CUERO CALZADO, MADERA-MUEBLES, CERÁMICA, TEXTIL-VESTUARIO, US/NIC/05/001, FILADELFO ARIAS, 22 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SINTESIS DE LA PRESENTACIÓN “CONGLOMERADOS DE MUEBLES DE MANERA Y FIBRAS EN LOS PUEBLOS MASAYA”, US/NIC/05/001, FILADELFO ARIAS, 22 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SISTESIS DE LA PRESENTACIÓN “FOMENTO, DESARROLLO Y DIFUSIÓN DEL CONGLOMERADO DE CARNE BOVINA EN EL DEPARTAMENTO DE CHONTALES”, US/NIC/05/001, OSMUNDO SOLIS, 25 DE FEBRERO 2008.

DOCUMENTO SINTESIS DE LA PRESENTACIÓN “IMPORTANCIA DE LA ARTICULACIÓN PUBLICO-PRIVADA EN EL CONGLOMERADO LACTEO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL EN CHONTALES”, US/NIC/05/001, OSMUNDO SOLIS, 25 DE FEBRERO 2008.

BOLETÍN DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE PLÁTANO Y GUINEO DE RIVAS “APLARI”, ENERO-FEBRERO 2007, MARZO-ABRIL 2007, JUNIO 2007, SEPTIEMBRE 2007, DICIEMBRE 2007.

BOLETÍN INFORMATIVO, “TURISMO EN OMETEPE”, COMISIÓN INTERMUNICIPAL DE TURISMO DE OMETEPE, JULIO-SEPTIEMBRE 2007.