



Invertir en la población rural

## República de Nicaragua

---

### **Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en Territorios Indígenas de RAAN y RAAS (NICARIBE) (Préstamo FIDA 830-NI; Donación 8071-NI)**

### **Informe de Revisión Conjunta de Medio Término**

Informe principal, apéndices y documentos de trabajo

Fechas de la misión: 2-sept-2015 al 23-oct-2015  
Fecha del documento: 25-Oct 2015  
N.º del proyecto: 1100001505-NI  
N.º de informe: [3926-BO](#)

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



## Índice

Acrónimos y siglas	iv
A. Introducción	1
B. Objetivos y metodología de la RMT	1
C. Síntesis descriptiva del Programa NICARIBE	2
D. Situación y avances de la implementación del Proyecto	3
E. Estrategia de Género y resultados alcanzados	6
F. Productos y avances	7
1. Ciclo de los Proyectos	7
2. Avances en la ejecución de los componentes	8
G. Implementación del programa, organización operativa, gerenciamiento y mecanismos de ejecución	14
1. Organización para la ejecución.	14
2. El Comité de Coordinación Nacional	14
3. La Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC)	14
4. El Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)	15
5. Los Gobiernos Regionales (GRA)	15
6. Los Gobiernos Territoriales (GTI)	15
7. Funciones y responsabilidades para los próximos 18 meses. Propuesta de la RMT para consulta con el GRUN, el MEFCCA y el FIDA	16
8. Organigrama y Personal afectado a NICARIBE	17
H. Aspectos fiduciarios	18
1. Recursos desembolsados y recursos ejecutados	18
2. Los POAs y la planificación.	21
3. Informes Financieros, control interno y cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiamiento del FIDA	21
4. Estrategia financiera, planificación del gasto y presupuesto autorizado	22
I. Situación y Desempeño del sistema de planificación, seguimiento y evaluación.	23
1. Aprendizaje y manejo del conocimiento	24
J. La implementación en los próximos 18 meses. Un Plan de Contingencia. Propuesta de la RMT para consulta con el GRUN, el MEFCCA y el FIDA	25
1. Gerencia y estrategia	25
2. Planificación y Capacidad técnica operativa	26
3. Cartera de proyectos	26
4. Reunificación de proyectos, proyectos de pequeñas infraestructura y proyectos adaptados al plazo de ejecución.	27
5. Procedimientos de formulación, de aprobación y de pre implementación de los proyectos	27

6.	Disponibilidad de recursos para desembolsar: techo presupuestario, fondo rotatorio y reasignación de recursos por categoría	28
7.	Sistema de adquisiciones y rendición de cuentas y de administración central y en las Delegaciones.	29
8.	Las modalidades de ejecución y administración de los proyectos.	29
9.	Disponibilidad de Personal acorde a las necesidades	30
10.	Consolidación y sostenibilidad. Posibles sinergias con otros proyectos	30

## Apéndices

- Apéndice 1. Ejecución Acumulada por Componente y Categorías Fuente FIDA (Préstamo y Donación) al 30 de junio de 2015
- Apéndice 2: Ejecución Fuente FIDA Préstamo al 30 de junio de 2015
- Apéndice 3: Ejecución Fuente FIDA Donación al 30 de junio de 2015
- Apéndice 4: Ejecución FUente BCIE al 30 de junio de 2015
- Apéndice 5: Ejecución Fuente Gobierno al 30 de junio de 2015
- Apéndice 6. Ejecución Fuente Protagonistas al 30 de junio de 2015
- Apéndice 7. Cumplimiento con las cláusulas legales: estado de aplicación al 30 de junio de 2015
- Apéndice 8. Seguimiento a los riesgos y a las recomendaciones de la Misión de Seguimiento y Apoyo a la Implementación del 30 de mayo de 2015
- Apéndice 9. Resumen de las Recomendaciones de la Auditoría 2014
- Apéndice 10. Recomendaciones de la Auditoría Gestión 2014
- Apéndice 11. Recomendaciones de la Auditoría Financiera 2014
- Apéndice 12. Organigrama *Propuesto* de Funcionamiento de NICARIBE
- Apéndice 13. Personal afectado al NICARIBE
- Apéndice 14. Programación de actividades claves para proyectos productivos
- Apéndice 15. Reuniones de la Misión de Revisión de Medio Término
- Apéndice 16A. MANOP
- Apéndice 16B. Reglamento Operativo del Fondo de Capitalización para el desarrollo Económico Territorial FOCADET

## Documentos de trabajo

- Documento de trabajo 1: Desarrollo Productivo RMT NICARIBE
- Documento de trabajo 2: Género RMT NICARIBE
- Documento de trabajo 3: Planificación, Seguimiento y Evaluación RMT NICARIBE
- Documento de trabajo 4: Aspectos Fiduciarios RMT NICARIBE

### EQUIVALENCIAS MONETARIAS

Unidad Monetaria	=	Córdoba
USD 1,00	=	NIO 27,5
NIO 1,00	=	USD 0,0364
	=	

### PESOS Y MEDIDAS

1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 ton métrica (t)
1 libra (lb)	=	450 gramos (gr)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m <sup>2</sup> )	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 ha	=	2,47 acres
1 quintal (qq)	=	45,3 kilogramos

### Acrónimos y siglas

CCN	Comité de Coordinación Nacional
DGDCC	Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe
FOCADET	Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial
GRA	Gobierno Regional Autónomo
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
GTI	Gobiernos Territoriales Indígenas y Afrodescendientes
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAG	Ministerio Agropecuario
MANOP	Manual de Operaciones del Proyecto
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
PAC	Plan de Adquisiciones
RAAN/RACCN	Región Autónoma Costa Caribe Norte
RAAS/RACCS	Región Autónoma Costa Caribe Sur
SDCC	Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe
UCN	Unidad Coordinadora Nacional
UCR	Unidad Coordinadora Regional

## A. Introducción<sup>1</sup>

1. De acuerdo a lo establecido por el convenio de financiación<sup>2</sup> entre el Gobierno de Reconciliación Nacional de Nicaragua (GRUN) y el Fondo de Desarrollo Agrícola (FIDA) se llevó a cabo una Revisión conjunta de Medio Término (RMT), del Programa NICARIBE a cargo de un equipo de trabajo (ET) conformado de común acuerdo entre el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). La RMT se desarrolló entre el 2 de septiembre al 23 de octubre 2015.

2. La RMT revisó los acuerdos de gestión e implementación, la gestión financiera y el desembolso de los fondos, evaluó el sistema de seguimiento y evaluación y revisó en qué medida es probable que se cumplan los objetivos del proyecto. La misión examinó los progresos alcanzados en cada componente, las principales limitaciones identificadas y las lecciones aprendidas y se elaboraron las recomendaciones sobre las mejoras en los mecanismos gerenciales y operacionales para alcanzar los objetivos del programa. La misión también consideró requerimientos para incrementar las capacidades institucionales para mejorar el desempeño del programa durante el período restante del 2015, 2016 y el primer trimestre del 2017, así como las acciones para preparar las condiciones de cierre del programa.

3. Se desarrollaron reuniones de trabajo con el Vice-Ministro del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), con el Director General de la Dirección de la Costa Caribe del mismo Ministerio, con la Unidad Coordinadora Nacional del programa, áreas de apoyo al programa de adquisiciones y Manejo Financiero-Administrativo, las delegaciones del MEFCCA en la Costa Caribe Norte y Sur; el Director General de Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe de la Presidencia de la República; con el Gobierno Regional de la RACCS; con los Gobiernos Territoriales de Awaltara y Laguna de Perlas; con la Organización Black Farmers Back to the Land, con la Municipalidad de Laguna de Perlas, con protagonistas involucrados en la implementación y con especialistas y técnicos(as) sectoriales.<sup>3</sup>

4. El presente informe resume los resultados, conclusiones y recomendaciones relevantes que fueron compartidas por la RMT con el MEFCCA, con la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe de la Presidencia de la República (SDCC) y el FIDA. Mayores detalles se pueden encontrar en los y las Documentos de Trabajo, desde el 1 hasta el 4, preparados por los expertos(as) que participaron de la RMT. Los y las especialistas encargados de la RMT desean expresar su agradecimiento por el apoyo y la colaboración prestada por el MEFCCA en la facilitación de las fuentes de información, la organización y realización de las visitas a la Región Autónoma del Caribe Sur y las sesiones de trabajo realizadas.

## B. Objetivos y metodología de la RMT

5. El objetivo de la RMT ha sido realizar una valoración del desempeño del Programa NICARIBE para fortalecer y, de ser necesario, reorientar la implementación del Programa, identificar las más relevantes barreras y obstáculos, las lecciones aprendidas y elaborar sugerencias que apunten al buen desempeño y finalización del Programa.

6. La RMT ha analizado el desempeño del marco institucional para la implementación: Consejo de Coordinación Nacional (CCN), Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), Unidad de Coordinación Nacional (UCN), Unidades de Coordinación Regionales (UCRs), Delegaciones, Gobiernos Regionales Autónomos (GRA) y Gobiernos

---

<sup>1</sup> Integrantes de la misión: Martha Arguello, Sayda Sáenz, Mauricio Rodríguez, Edwin Matamoros, Pietro Simoni. El CPM Ladislao Rubio participó en el trabajo de la RMT por dos semanas. La RMT contó con el apoyo de la Oficina de Enlace del FIDA en Nicaragua. Contraparte del GRUN: Benito Aragón, David Lumbí, Noreen White, Ramón Canales, José León Avilés y personal directivo del MEFCCA central y de las Delegaciones de la RACCS y RACCN.

<sup>2</sup> Sección 8.03, apartado b.

<sup>3</sup> Ver apéndice 15, lista de personas que han sido consultadas

Territoriales(GTI). Ha analizado los procesos técnicos y administrativos y el desempeño financiero de todas las fuentes de financiamiento, la valoración de los procesos de desarrollo de capacidades de las familias y sus organizaciones, y los resultados y avances de los proyectos de inversión. Se revisaron los acuerdos de gestión y ejecución, la gestión financiera y el desembolso de los fondos, se evaluó el sistema de seguimiento y evaluación y se analizó en qué medida es probable que se cumplan los objetivos del proyecto. La misión examinó los progresos alcanzados en cada componente, las principales limitaciones identificadas y las lecciones aprendidas y se elaboraron las recomendaciones sobre las mejoras en los mecanismos gerenciales y operacionales para alcanzar los objetivos del proyecto. La misión también consideró requerimientos para incrementar las capacidades institucionales para mejorar el desempeño del programa durante el período restante del 2015, 2016 y el primer trimestre del 2017, así como las acciones para preparar las condiciones de cierre del programa.

7. **Metodología de la revisión.** La labor se ha orientado a identificar las fortalezas y debilidades de NICARIBE, los factores que contribuyeron a los logros, la identificación de las dificultades las lecciones aprendidas, buenas prácticas y propuestas para proponer ajustes a las acciones que permitan lograra mayor eficiencia y eficacia en la implementación del Programa, tomando en cuenta el periodo de 18 meses que resta hasta la conclusión de la implementación de NICARIBE.

8. Se analizó de manera compartida entre todos los actores(as) involucrados en la implementación de NICARIBE, a nivel institucional central, de las Regiones, de los Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI) y de los y las protagonistas, el marco institucional para la implementación, las evidencias que permitan tomar decisiones compartidas de ajustes para asegurar que la implementación respete el enfoque de NICARIBE, ajustes que apunten a la eficiencia y eficacia, lograr una visión estratégica y operativa con el horizonte de aprox. 18 meses de ejecución, reducir a lo “mínimo” las modificaciones en los aspectos fiduciarios relacionados con los convenios e identificar, preferentemente, ajustes posibles vía ajustes del MANOP

9. Se desarrolló un trabajo de permanente intercambio de información y de los avances. La aplicación de un concepto de trabajo mancomunado, entre el Equipo de Trabajo y todos los y las involucrados (as) en las operaciones de NICARIBE, ha permitido, a partir de una revisión documental del programa, desarrollar una revisión analítica y detallada, con análisis cuantitativos y cualitativos. La metodología incluyó las visitas *in situ* de las comunidades y territorios, que desarrollaron y/o desarrollan proyectos productivos y de fortalecimiento institucional y de las UCRs y Delegaciones del MEFCCA.

### C. Síntesis descriptiva del Programa NICARIBE

10. El Programa ha sido declarado efectivo, por el FIDA, en enero del año 2012, y por el BCIE en marzo del mismo año. Sus objetivos, costos y financiación, así como el marco para la implementación están ratificados por medio del Convenio de Financiación No. I-830-NI y Donación N°. I-DSF-8071-NI, entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y por el Contrato de Préstamo N° 2072 “NICARIBE”, entre el Gobierno de la República de Nicaragua y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). El costo del Programa, para un periodo de implementación de cinco años, es aproximadamente de USD 14.954 millones y está financiado por las siguientes fuentes: a) FIDA: monto aproximado en USD 8,0 millones); b) BCIE: USD 4,0 millones; GRUN USD 1,417 millones y Protagonistas, USD 1,537 millones.

11. El Programa toma en cuenta el marco legal del régimen especial de la Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe RAAN y RAAS, (ahora denominadas RACCN y RACCS), definido por la Constitución del 1987 y por el Estatuto de Autonomía de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua y por la Ley 28. En especial apunta a fortalecer los procesos puestos en marcha con la Ley No. 445, aprobada en el 2003, del Régimen de Propiedad de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, que garantiza: “.... A los pueblos indígenas y comunidades étnicas, el pleno reconocimiento de los derechos de uso, administración y manejo de las tierras tradicionales y sus recursos naturales, lo cual configura al régimen administrativo de los pueblos indígenas y comunidades étnicas, como la unidad base política y administrativa, diferenciándolo del resto del



país”. La aplicación de la ley implica la demarcación y la titulación de las tierras comunales indígenas e incluye los mecanismos para el reconocimiento de las autoridades territoriales y comunales. A la fecha de diseño del Programa se encontraban demarcados y titulado 17 Territorios.

12. El Programa, se enmarca en los objetivos del Plan de Desarrollo de la Costa Caribe (PDHCC) y es alineado a las políticas del GRUN que consideran el desarrollo de las Regiones Autónomas y el Alto Wangki-Bocay, como una de las prioridades del Programa de Gobierno. El área de Intervención, cubre siete unidades territoriales, que corresponden a siete Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI), de tres zonas agroecológicas en la Costa Caribe, dos en la RAAN (Río Coco y Minas) y una en la RAAS (Cuenca de Laguna de Perlas), con una población rural pobre indígena y afro descendiente que conforma casi 100 Comunidades por un total aproximado de 70 mil personas (20 mil familias). Los siete Territorios priorizados son: Wangki Maya, Wangki Twi, Tuahka, Matunbak, Mayangna Sauni As, Laguna de Perlas y Awaltara Luhpia Nani.

13. **Objetivos.** El objetivo de NICARIBE es “Mejorar los niveles de ingreso de 10,580 familias que viven en territorios indígenas y afro descendientes de la Costa Caribe en el área de influencia del Programa, apoyando el incremento de la producción, el manejo, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y fortaleciendo sus organizaciones”. Los objetivos específicos son: (i) Alcanzar niveles de desarrollo económico-productivo de las familias beneficiarias por medio del incremento de la producción de productos con valor en mercados y de la explotación sostenible de los recursos naturales; (ii) fortalecer las organizaciones locales de los y las protagonistas y siete gobiernos Territoriales para gestionar el desarrollo económico territorial; (iii) fortalecer la capacidad institucional para los aspectos fiduciarios y la administración de proyectos.

14. **El Programa tiene tres componentes:** 1) Desarrollo Productivo; 2) Fortalecimiento para la Gestión Económico Territorial; 3) Gestión del Programa. Los principales ejes de la estrategia del **Componente 1** se basan en la diversificación productiva, incremento y mejor distribución de los ingresos, la seguridad alimentaria; la introducción de tecnologías de adaptación al cambio climático para la reducción de riesgos de pérdidas por el mismo; capitalización de las familias y sus organizaciones y la utilización de un modelo de extensión apropiado a las condiciones agroecológicas y las características de familias y comunidades. La estrategia para **el Componente 2** incluye acciones para el fortalecimiento de las capacidades humanas, institucionales y para la gestión fiduciaria y financiera de las Comunidades, Territorios, Organizaciones (empresas, cooperativas, asociaciones). El Componente apunta al desarrollo de las capacidades de autogestión para permitir una utilización eficiente y eficaz de los bienes y servicios que ofrece el Programa y para asegurar la participación efectiva de los y las protagonistas y la sostenibilidad.

15. **Gestión del Programa**<sup>4</sup>. El MEFCCA (IDR en la fecha de diseño del Programa) es la agencia responsable de la implementación, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC) y los Gobiernos Regionales de la RAAN y la RAAS. En el ámbito del MEFCCA se constituye una Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y, en las Delegaciones regionales del MEFCCA, Unidades de Coordinación Regional (UCRs) en Puerto Cabezas y en Bluefields. El Programa cuenta con un Comité de Coordinación Nacional (CCN) responsable de las políticas generales del Programa. La **ejecución** es responsabilidad de los GTI, de las Organizaciones/grupos (cooperativas, asociaciones, otras) integradas/os por familias de la población objetivo y toda propuesta debe contar con la aceptación (aval formal) de los Gobiernos Comunes que se vean afectados por la misma.

## D. Situación y avances de la implementación del Proyecto

16. Del presupuesto total estimado de USD 14,9 millones, al 30 de Junio 2015, transcurridos aproximadamente 42 meses de ejecución, y faltando 18 meses para la terminación, todas las fuentes de financiamiento han desembolsado USD 4.3 millones (29%) y lo ejecutado es del orden del 22% de lo presupuestado (ver sección H de este informe, cuadros en apéndices de este informe y DT 4). En relación a los fondos FIDA, se ha desembolsado un total de USD 3.3 millones (41,53%)<sup>5</sup>. En relación a la meta del Programa de alcanzar 10,580 familias se ha logrado incorporar aproximadamente un 25%. El Programa presenta un sensible retraso en la implementación, claramente expresado por los

<sup>4</sup> Este es el esquema original establecido por el Convenio de financiamiento FIDA/GRUN

<sup>5</sup> Ver sección H de este informe, Aspectos Fiduciarios.

datos indicados en el cuadro No.1. En los cuadros desde el No 5 hasta el No 9 de la sección H de este informe, se presentan los desembolsos y gastos. Mayores detalles se encuentran en los apéndices y en el Documento de Trabajo No. 4.

17. Se reconocen por lo menos cinco causas principales, que han afectado negativamente la implementación de NICARIBE y han generado atrasos: a) inestabilidad institucional: a los pocos meses de su inicio, sin que todavía hubiese podido consolidar sus operaciones, hubo un proceso de transición desde el IDR hacia el nuevo ministerio MEFCCA, con cambio de personal, de estructura y de relaciones institucionales internas; b) el complejo y articulado tejido institucional y político presente en la Costa Caribe; c) la incipiente conformación de los Gobiernos Territoriales y la puesta en funcionamiento de esta nueva institucionalidad; d) un proceso lento y complejo de toma de decisiones para la identificación, formulación y aprobación de los proyectos; e) una dificultad del MEFCCA en asumir un rol de conducción estratégica del Programa. Todo esto que se ha reflejado en el nombramiento de tres Coordinadores de la UCN en tres años, cambio de personal en las Delegaciones y en la sede central, nómina incompleta del personal y debilidades administrativas, situación agravada por la crisis institucional del MEFCCA en los primeros meses del 2015.

18. A partir de mediado del 2015, se ha generado un contexto institucional favorable para la implementación del Programa con una explícita priorización de NICARIBE por parte de las nuevas Autoridades del MEFCCA, con la creación de la DGDC y con la consolidación del proceso de descentralización con mayor responsabilidad ejecutora concentrada en las Delegaciones. En este nuevo marco se espera que NICARIBE pueda mejorar sensiblemente su desempeño.

19. El Programa hace notables esfuerzos de articulación institucional en la Costa Caribe que involucra, a distintos niveles de gobierno, el Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe y su Secretaría para el Desarrollo de la Costa Caribe–SDCC-, dos Gobiernos Regionales Autónomos (RACCN y RACCS), más de 20 Gobiernos Territoriales Indígenas (GTI), Municipios, Comunidades, organizaciones de diferente índole, las Delegaciones de los principales Ministerios del GRUN y las oficinas o delegaciones de instituciones como el INTA, INAFOR y otras

20. Las juntas directivas de los GTI son electas por períodos cortos, con un promedio de dos años. Este recambio de autoridades dificulta dar continuidad a los procesos de identificación, formulación y ejecución de las inversiones. Los GTI poseen planes de desarrollo territoriales, cuya duración promedio es de cinco años.

**Cuadro 1. Metas alcanzadas, incluyendo RIMS**

Indicadores del Marco Lógico	Meta	Ejecutado			Plan*	Total
		2012	2013	2014	2015	Acumulado
1.8.2 Hogares que reciben servicios del proyecto	10.580 hogares	1.248	160	685	538	2.011
1.8.4 Comunidades que reciben servicios del proyecto	100 comunidades	85	84	3	44	216
1.1.11 Miembros de los grupos que gestionan recursos naturales	9.000 miembros	0	0	0	186	186
1.1.13 Miembros de grupos de producción agrícola y ganadera	1.000 miembros	1.248	0	0	0	0
1.1.14 Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas	1.600 hectáreas	0	0	0	0	0
1.2.2 Personas capacitadas en prácticas y tecnologías de producción agrícola	2.800 personas	0	160	685	538	1383
1.8.1 Personas que reciben servicios del proyecto	55.016 personas	6.490	832	3.562	2.798	13.982
1.8.3 Grupos que reciben servicios del proyecto	140 grupos	0	0	28	26	54
1.8.5 Hogares apoyados para enfrentar al cambio climático	7.600 hogares	0	0	400	329	729
1.8.6 Personas apoyadas para enfrentar al cambio climático	39.520 personas	0	0	2.080	1.711	3.791

Indicadores del Marco Lógico	Meta	Ejecutado			Plan*	Total
		2012	2013	2014	2015	Acumulado
1.1.12 Grupos que gestionan recursos naturales en cuyos cargos directivos hay mujeres	140 grupos	0	0	28	26	
1.6.10 Particulares que intervienen en actividades de gestión de los riesgos climáticos, o reducción de riesgos	39.520 personas	0	0	2.080	1.711	3.791
1.6.11 Grupos implicados en actividades de gestión de los riesgos climáticos, de los recursos naturales o reducción de riesgos de desastre	15 grupos	0	0	15	15	30
1.6.7 Planes de aldea o de comunidad formulados	7 planes	0	0	0	0	0

Fuente: RMT, con datos suministrados por la UCN

21. **Enfoque, pertinencia y estrategia de implementación.** Los GTI, las Comunidades, los protagonistas y los otros socios implicados en la implementación, reafirman la plena vigencia estratégica en cuanto a la propuesta y a la modalidad de implementación de NICARIBE. Los componentes en su diseño, concepción y estrategia de implementación, mantienen su relevancia y pertinencia. Los protagonistas valoran la propuesta de NICARIBE, que ha sido pionero en el trabajo con los GTI y con las comunidades indígena y afro descendiente, identificando e implementando acciones de desarrollo en el pleno respeto de los Planes de Desarrollo de los GTI: NICARIBE ha generado un espacio donde por primera vez comunidades y territorios, pueden decidir cómo participan en proyectos productivos, con sus formas propias de desarrollo y como sujetos activos en estos procesos.

22. Los principales aportes del Programa son:

- i) la construcción y manejo de espacios para el diálogo y el consenso entre GTI, comunidades e instituciones públicas e instituciones del GRUN;
- ii) el manejo de las intervenciones y de las inversiones en un contexto de gobernanzas autónomas;
- iii) el fortalecimiento de capacidades de negociación local en el establecimiento de demandas comunitarias,
- iv) las lecciones aprendidas en la implementación de un proyecto de desarrollo en un contexto de población dispersa, en condiciones de aislamiento y con elevados costos de transacción.

**Cuadro 2.**  
**Consolidado de Familias Protagonistas y personas beneficiadas**  
**Proyectos ejecutados y en ejecución. Cartera al 30 de junio 2015**

Proyecto	Familias Beneficiadas		Total de Familias	Personas Beneficiadas		Total personas beneficiadas
	Fam. Mujer	Fam. Hombre		Mujer	Hombre	
Agroalimentarios	681	567	1,248			6,490
Bancos Semilla	188	212	400			2,080
Fortalecimiento Institucional	14	46	60	1,028	1612	2,640
Establecimiento de 300 Mz de plantaciones de Cocos	109	171	280			1,456
Establecimiento de 120 hectáreas de Cacao	55	131	186			967
<b>Total</b>	<b>1,047</b>	<b>1,127</b>	<b>2.174</b>			<b>13.633</b>
<b>% de participación</b>	<b>48,71%</b>	<b>51,29%</b>	<b>100,00%</b>			

Fuente: MEFFCA- Cartera de Proyecto, Elaborado por Equipo RMT, octubre 2015.

23. **Enfoque orientado hacia la reducción de la pobreza.** NICARIBE está claramente enfocado hacia la reducción de la pobreza. NICARIBE respeta plenamente los criterios de focalización centrando la atención en siete territorios indígenas y afro descendientes de la RACCN y la RACCS, con altos índices de pobreza generalizados, con una población cuyas formas de vida cotidiana, tradiciones y costumbres los vinculan a una cosmovisión propia e identitaria con estrecho vínculo a sus territorios, autoridades comunitarias y territoriales, medio ambiente, derecho consuetudinario, vida confesional, fiestas y ceremonias tradicionales, el uso de una lengua propia y una historia compartida.

24. **Implementación del enfoque ambiental.** El Programa ha avanzado de manera lenta en la aplicación de prácticas que permiten la conservación y protección del ambiente como son la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y otras medidas. Es débil el manejo de los residuos sólidos y líquidos y no se han logrado avances en la eliminación de la práctica de la quema para la preparación de suelos. Se observa escaso conocimiento, poca información y poca claridad de lo que son, en qué consisten y para qué sirven los Planes de Manejo Forestal y los Planes de Aprovechamiento Forestal.

25. **Ordenamiento y gestión territorial.** Se observa, como efecto de la implementación de NICARIBE, un proceso incipiente de ordenamiento en los territorios indígenas, destinando áreas específicas para producción agrícola, áreas para producción ganadera, áreas para cacería, áreas para los centros poblados.<sup>6</sup>

26. **Enfoque socio cultural.** Los proyectos promovidos por el Programa han fortalecido los tradicionales mecanismos de auto ayuda en la producción tradicional indígena, como son la mano vuelta (pana pana, wahai lani kat), y se han rescatado modelos asociativos ancestrales como base para la replicabilidad y sostenibilidad de las actividades y el fortaleciendo la cultura local.

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
Mantener y profundizar el enfoque de NICARIBE en los aspectos de participación y de gobernanza	NICARIBE	Permanente
Profundizar el trabajo de generación de capacidades en las Comunidades y GTI	NICARIBE	
Ampliar los esfuerzos de articulación entre todas las entidades involucradas en los temas de desarrollo de la Costa Caribe, aportando la experiencia y las lecciones aprendidas por NICARIBE.	MEFCCA y DGDCC	
<b>Otras medidas se presentan en los DT, desde el No 1 al No 4</b>		

## E. Estrategia de Género y resultados alcanzados

27. **Enfoque de género.** NICARIBE, contó con el apoyo del área de género del MEFCCA, y ha avanzado en la sensibilización y aplicación de prácticas de género. Con base en el cumplimiento de los indicadores de género, de las 10 iniciativas que se desarrollan en la RACCN, se cubren a 1,290 protagonistas de los/as cuales 603 (47%) son mujeres y 687 (53%) son hombres; para el caso de la RACCS se desarrollan 8 iniciativas con 1,482 protagonistas, de los cuales 586 (40%) son mujeres y 896 (60%) son hombres.

28. Se ha iniciado la realización de talleres de sensibilización y capacitación sobre el tema género y juventud con los y las funcionarios/as de las UCRs y Delegaciones Regionales del MEFCCA, cubriendo con 2 talleres a un total de 49 funcionarios(as) de los cuales 19 (39%) son mujeres y 30 (61%) son hombres. Queda pendiente la capacitación al personal nuevo incluyendo los que se incorporarán en los próximos meses. Se avanzó con talleres de sensibilización a protagonistas en la

<sup>6</sup> Por ejemplo en el caso de Awas Tingni, de territorio Wangki Twi - Tasba Raya

RACCS donde participaron 107 protagonistas de Laguna de Perlas, La Cruz de Rio Grande y Karawala de los cuales 48 (45%) son mujeres y 59 (55%) son hombres.

29. La realización del encuentro de mujeres productoras de Guatemala, Honduras y Nicaragua del 11 al 13 de Marzo 2014 en Siuna; en el que se reunieron 60 personas (42 mujeres y 18 hombres) a compartir sus experiencias, vínculos y actividades generadoras de ingresos

30. Se pudo identificar la participación de mujeres en los cargos directivos de algunos GTI de la RACCN y RACCS (por ejemplo en el GTI de Lagunas de Perlas). Se pudo comprobar la amplia participación de mujeres en los proyectos, así como la satisfacción expresada por los y las protagonistas/as con relación a la ejecución de los proyectos agroalimentarios, exponiendo que ahora tienen alimentos disponibles en sus casas y su mayor impacto, es que sus niños/as ya van a clases alimentados; solicitan apoyo para desarrollar otros proyectos alimentarios como son la crianza de cerdos y aves para mejorar la dieta alimenticia.

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
Se recomienda incorporar actividades de organización de las mujeres dentro de los Proyectos de Fortalecimiento Territorial o Institucional	UCN-UCRs	Permanente
Taller de Capacitación y Sensibilización a Servidores/as publicas/os de Dirección de Costa Caribe y NICARIBE	UCN/DGDCC	Octubre 2015
Talleres de capacitación y sensibilización a funcionarios/as de las delegaciones MINAS, RACCS Y RACCN.	UCN/DGDCC	Noviembre 2015
<b>Otras medidas se presentan en el DT No 2</b>		

## F. Productos y avances

31. NICARIBE ejecuta sus actividades por intermedio de “proyectos” de inversión y “proyectos” de fortalecimiento de capacidades. Por ende los productos y resultados de NICARIBE son esencialmente los productos y resultados de los proyectos. El Ciclo de los Proyectos, de acuerdo al Manual de Operaciones (MANOP)<sup>7</sup> y al reglamento del Fondo de Capitalización (FOCADET), actualmente vigente, es el siguiente:

### 1. Ciclo de los Proyectos

- Identificación.** Las UCRs realizan un diagnóstico del Territorio (o Comunidad u organización) para identificar ideas de proyectos propuestas por las Comunidades, por organizaciones y por los GTI, y verifica la coincidencia de las propuesta con el Plan de Desarrollo Territorial<sup>8</sup> de cada GTI o con Plan de Desarrollo de la Costa Caribe.
- Requisitos de Elegibilidad de los proyectos.** Los Proyectos presentados deben cumplir con los siguientes requisitos: i) El grupo u organización proponente deberá estar integrado por familias pertenecientes a la población objetivo; ii) El grupo u organización y su propuesta debe contar con el aval de las autoridades que constituyen el Gobierno Comunal y Territorial (si la propuesta cubre más de una Comunidad); iii) Los proyectos deben ser parte del Plan de Desarrollo Territorial y en su defecto del Plan de Desarrollo de la Costa Caribe; iv) debe tener un impacto positivo en el ambiente o considerado neutro al mismo; v) debe tener un impacto positivo sobre la situación y el papel de las mujeres y jóvenes; vi) debe promover la participación real; vii) debe mostrar un compromiso formal de aportar una contrapartida.
- Montos y Condiciones.** Los montos son determinados en función de los requerimientos y costos del proyecto. El FOCADET establece un monto máximo de USD 1.200<sup>9</sup> per cápita en inversión productiva directa que puede ampliarse según lo justifique y recomiende el respectivo Comité de Evaluación y Aprobación. Los y las protagonistas deben aportar un mínimo equivalente al 10% del costo total del proyecto.

<sup>7</sup> Para mayor detalle ver MANOP y FOCADET. Documento de Trabajo 5

<sup>8</sup> Cada Territorio cuenta con un Plan de Desarrollo Territorial-PDT, preparado independientemente de NICARIBE; compuesto por el conjunto de proyectos de ese territorio.

<sup>9</sup> De acuerdo al FOCADET vigente. La RMT sugiere modificaciones presentadas en el DT 5.

- d) **Preparación/Formulación y Presentación.** Las organizaciones (grupo, cooperativa, asociación, comunidad), prepara sus proyectos; aplicando la Guía de NICARIBE. Para la elaboración de los proyectos, se podrá contar con asistencia y financiamiento del Programa. Las propuestas, a nivel de formulación, deben contar con el aval del Gobierno Comunal o Territorial, antes de su presentación a NICARIBE.
- e) **Revisión y selección.** Los proyectos y documentos relacionados, son revisados preliminarmente por las UCRs que revisan y evalúan su calidad técnica. Para esta evaluación, las UCRs pueden recurrir al apoyo de especialistas.
- f) **Aprobación**<sup>10</sup>. NICARIBE cuenta con dos instancias de aprobación de proyectos: 1) los Comités de Evaluación y Aprobación Regional (conformados por el o la Coordinador(a) del Gobierno Regional, el o la Delegado(a) del MEFCCA, Representantes de los Gobiernos Territoriales y un representante de la Entidad Proponente) Estos Comités son habilitados para aprobar proyectos con montos hasta los USD 200 mil; 2) El Comité de Evaluación y Aprobación Nacional, conformado por MEFCCA, un o una representante del Gobierno Regional que corresponda, un o una representante del Gobierno Territorial que corresponda, un o una representante de la Institución nacional que corresponda, según la especialidad del proyecto y el o la Delegado(a) regional del MEFCCA. Este comité está habilitado a aprobar propuestas con montos mayores a USD 200 mil. Todo proyecto cuyo monto total supere los USD 50 mil, debe ser remitido al FIDA para su no objeción.
- g) **Mecanismos de ejecución y administración de los proyectos.**: La UCR, debe evaluar la capacidad fiduciaria de la entidad proponente. De acuerdo a este análisis, la forma de ejecución podrá ser por: **Administración Delegada**: a cargo del MEFCCA/NICARIBE; **Administración Directa**: a cargo de la Entidad Proponente que cumpla los requisitos establecidos por el Programa; o una entidad que, habiendo cumplido con los requisitos, ejecute en nombre de la entidad proponente el proyecto; **Administración Compartida** con intervención del MEFFCA/NICARIBE y de la entidad proponente.
- h) **Contratos y convenios para la ejecución.** Para la ejecución y administración se suscriben los acuerdos legales: 1) Para la administración delegada se suscribe un convenio MEFCCA/NICARIBE con la entidad proponente; 2) Para la administración directa se suscribe un contrato MEFCCA/NICARIBE con la entidad proponente para la transferencia de fondos y ejecución directa; 3) Para la administración compartida, MEFCCA/NICARIBE suscribe convenios con la entidad proponente, donde se detallan los aspectos y responsabilidad de las partes.

32. El ciclo de los proyectos en sí, resulta lógico y coherente. La aplicación, en cambio, ha sufrido atrasos, lentitud y trabas de diferente índole y un proceso de "burocratización". Se ha observado una tendencia a aplicar una visión escasamente proactiva por parte de NICARIBE, lo que ha restringido las oportunidades de aplicar una estrategia articulada por intermedio de la ejecución de los proyectos. Es comprensible que, en la primera etapa de implementación la identificación de las propuestas de financiamiento haya descansado esencialmente en ideas/propuestas incluidas en los Planes de Desarrollo de los GTI. Sin embargo ha habido poca capacidad de activar procesos dentro del amplio abanico de ideas que están presentes en los Planes de Desarrollo. Los procesos de toma de decisión han sido muy lentos y han sido muy lentos, y débiles, los procesos de formulación de las propuestas.

## 2. Avances en la ejecución de los componentes

33. Al 30 de junio, se han ejecutado USD 1,187 millones del componente Desarrollo Productivo (12% de lo presupuestado); USD 313,9 mil del Componente Fortalecimiento de capacidades (20% de lo presupuestado) y USD 1,7 millones del Componente Gestión del Programa. (ver cuadro 7 de la sección I de este informe). De fuente FIDA se han ejecutado USD 2,82 millones de los cuales USD 928 mil corresponde al componente de desarrollo productivo, que representa el 27% del total

---

<sup>10</sup> Esto es lo establecido por el FOCADET, hasta la fecha. La RMT sugiere modificaciones presentadas en el DT 5.

ejecutado y USD 235 mil de fortalecimiento de capacidades (22% de lo presupuestado) y USD 1,6 millones del Componente Gestión del Programa que representa el 48%. Estos datos señalan una ejecución muy lenta, en relación a los 3 años y medio de implementación, y un desbalance notorio entre los costos de gestión *versus* las inversiones: las inversiones ejecutadas representan poco más del 10% del presupuesto total del proyecto y los costos de gestión (costos operativos más salarios) el 11,5%: o dicho de otra manera una relación cerca de 1:1,2.

34. El corte al 30 de junio el monto total contratado de los proyectos es de USD 3.222.341.73 y se han desembolsado a los proyectos USD 1.227.105.96 que corresponde al 38% del monto contratado. En perspectivas, en el corto plazo, la relación Inversiones/gastos, de acuerdo a los datos preliminares disponibles, tiende a la mejora dada la mayor dinámica asumida por NICARIBE en los últimos meses, y se espera que a final del 2015, de los fondos FIDA, se alcance una ejecución global, acumulada, del componente Desarrollo Productivo, de aproximadamente USD 2,5/2,8 millones ya que existen aproximadamente USD 1,99 millones comprometidos y en etapa de desembolso con los proyectos actualmente en ejecución. En cambio el componente Gestión del Programa (salarios más costos operativos) tendría una acumulado, siempre a fines del 2015, del orden de USD 2 millones. (Ver documento de trabajo 4). En ese caso, la relación se mantiene desbalanceada pero mejoraría con una figura aproximada de 1:0,76

**Cuadro 3. Inversiones y gastos del 01 de junio de 2012 al 30 de junio de 2015, fuente financiera FIDA, por componente.**

COMPONENTES	Planificado	Total	Porcentaje del total ejecutado	Porcentaje de lo planificado
	(USD)	(USD)	(%)	(%)
I-Desarrollo Productivo	3.468.000,00	928.513,93	32,9%	26,8%
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión	1.061.000,00	235.166,18	8,3%	22,2%
III-Gestión del Programa	3.471.000,00	1656.052,25	58,7%	47,7%
Total ejecución préstamo y donación	<b>8.000.000,00</b>	<b>2.819.732,36</b>	<b>100,0%</b>	<b>35,2%</b>

Fuente: UCN de NICARIBE.

**Cuadro 4. Número de Familias Protagonistas participantes de proyectos en cierre y en ejecución al 30 de junio 2015.**

Año	Nombre Proyectos	Familiar liderada mujeres	Familias lideradas por hombres	Total
2012	7 Proyectos Agroalimentarios	567	681	1.248
2014	5 Proyectos de Banco de Semilla en la RACCN	188	212	400
2014	Proyecto de Establecimiento de 300 Mz. de plantaciones de Coco	109	171	280
2014	6 proyectos de Fortalecimiento Institucional (5 RACCN y 1 RACCS)	1.054	1.646	2.700
2015	Proyecto de Establecimiento de 120 hectáreas de Cacao.	55	131	186
	TOTAL	1.973	2.841	4.814
	%	41%	59%	

35. **Componente 1. Desarrollo Productivo.** El objetivo de este componente es "Alcanzar adecuados niveles de desarrollo económico-productivo que permitan mejorar el ingreso de las familias beneficiarias del Programa, a través de actividades generadoras de ingresos, de la producción de bienes con valor en mercados y en la mejora de su seguridad alimentaria. Los

objetivos específicos del componente son: i) incrementos de la producción y diversificación de productos y acceso a mercados; ii) asegurar el financiamiento para la producción y para pequeñas infraestructuras rurales; iii) desarrollar iniciativas de agregación de valor para la producción y para los recursos forestales que permitan incrementar los ingresos; iv) asegurar servicios de asistencia técnica productiva y de gestión; v) lograr la seguridad alimentaria”.

36. **Proyectos agroalimentarios.** Se han implementado 7 proyectos agroalimentarios en siete territorios indígenas y afrodescendientes que se han iniciado a fines de 2012. En estos proyectos participaron inicialmente 1.248 familias protagonistas. En el año 2014 se incorporaron nuevos protagonistas, alcanzando 1.254 familias adicionales para un total de 2.502 familias protagonistas. Estos proyectos han sufrido retrasos en la ejecución de las actividades de asistencia técnica, capacitación, divulgación y evaluación participativa. Algunas de las causas que han afectado la ejecución de los proyectos se han identificado en la debilidad administrativa en los procesos de adquisiciones y de contrataciones y las dificultades en encontrar proveedores de bienes y de servicios. La inexperiencia en los temas fiduciarios y las limitadas acciones de NICARIBE en capacitación y asistencia técnica, han generado procesos muy lentos y en algunos casos, han impedido una completa ejecución de los proyectos. (ver Documento de Trabajo 1).

37. Conforme los resultados presentados en la reciente evaluación participativa de proyectos<sup>11</sup>, se reporta una producción de 6.004,55 qq de maíz, destacando los territorios de Twaha, Matumbak y Mayangna Sauni As. La producción de frijol, alcanzó unos 8.116,56 qq, con mayor proporción en los territorios de Twahka, Wangki Twi, Mayangna Sauni As. En la producción de arroz, se produjeron unos 19.478,38 qq de arroz, los territorios que destacan son: i) Matumbak, ii) Wangkiki Twi, Twahka, Awaltara. Se han producido unos 4.272 qq de quequisque, los territorios con mayor volumen productivo son: Matumbak, Mayagna Sauni As y Wangki Twi. Respecto de la producción de malagna, el territorio de Twahka, produce 4.450 qq (94%) del total de 4.729 qq producidos. Finalmente, se produjeron unos 209.200 racimos de plátanos, con mayor proporción en los tres territorios ubicados en el triángulo minero, seguido por los territorios de Waspam y en menor medida en la RACCS. En la RACCN la producción de 133.5 manzanas por 534 familias de quequisque dio una producción aproximada de 1.068.000 unidades los cuales fueron utilizados en un 60% para el consumo familiar y el 40% restante para la venta. (ver Documento de Trabajo 1)

38. La evaluación participativa de los proyectos agroalimentarios (agosto 2015) indica que el costo global de los proyectos agroalimentarios fue de USD 807.749,19 y con base en el valor total de la producción, estimada con precios en el territorio, se ha calculado en unos USD 1.617.819,72, con una relación beneficio costo del orden de 2 a 1. Los proyectos agroalimentarios han hecho una contribución importante a la seguridad alimentaria de los y las protagonistas de los 7 territorios atendidos por NICARIBE. Un porcentaje de la cosecha (20 a 50% y hasta 80% en caso de la producción de plátano) ha sido vendida, lo que les ha generado ingresos. La ejecución de los proyectos agroalimentarios permitió la participación activa de las mujeres, así como el empoderamiento económico de las mismas, al vender los excedentes de su producción y facilitó el desempeño de su rol reproductivo al tener a disposición alimentos en cantidad y calidad para sus familias. (ver Documento de Trabajo 1)

39. Para algunos territorios la cobertura de población con estos proyectos, es significativa, por ejemplo en los territorios Mayangna Sauni As y Matumbak la cobertura es del 28% y 20% respectivamente. Sin embargo en los territorios de Wanki, apenas se cubrió un poco más del 5%.

40. **Proyectos Banco de semillas.** En la RACCN se han ejecutado cinco proyectos de Bancos de Semillas en los territorios de Matumbak, Tasba Raya, Wangki Maya, Mayagna Sauni As, Tuahka. El monto total convenido asciende a USD 419.412,8. En estos proyectos participan 400 familias y se implementaron con la modalidad de Administración Compartida<sup>12</sup>. Para este fin se ha capacitado personal técnico de los GTI en los aspectos administrativo y de adquisiciones (6 mujeres y 11 hombres de los GTI). (ver Documento de Trabajo 1)

<sup>11</sup> Agosto 2015

<sup>12</sup> Compartida entre Comunidades y NICARIBE/MEFCCA.



41. Se ha comprado semillas de maíz, cuya siembra reporta producciones por familia de 7 a 20 quintales y una producción bruta de alrededor 5.000 quintales. Esta producción fue utilizada aproximadamente en un 80% para autoconsumo, el dos por ciento para semilla y el resto para la comercialización. Los proyectos de bancos de semilla han venido a solucionar un problema de disponibilidad de material genético de calidad y adaptado a las condiciones agroecológicas del territorio. Solamente en un caso se adquirió semilla de arroz pero no hay cifras sobre la producción. Algunas limitaciones encontradas a la fecha son: dispersión de las comunidades, afectaciones por plagas y enfermedades, irregularidad en las transferencias de fondos para el pago de la asistencia técnica e inundaciones de los plantíos. (ver Documento de Trabajo 1)

42. Los proyectos de Banco Comunitario de Semilla (BCS) han tenido impacto en disminuir la incertidumbre de la disponibilidad de semilla. Sin embargo se recomienda que NICARIBE ponga en marcha acciones para consolidar y complementar las acciones y avanzar en la aplicación de una metodología que incluye la producción bajo un manejo específico con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Almacenamiento de materiales criollos o aciollados con actividades de limpieza y sanidad de manera que se pueda disponer de material limpio y sano, gestión comunitaria, sistema de repartición de semilla, etc.

43. **Proyecto de Coco.** En la RACCS el proyecto “Establecimiento de 300 Manzanas de plantaciones de coco en ocho comunidades Indígenas y Afro-descendientes del Territorio de Laguna de Perlas (Tasbapounie; Marshall Point; Orinoco; La Fe; Brown Bank; Laguna de Perlas; Awas y Haulover), Región Autónoma del Atlántico Sur de Nicaragua” ha sido presentado en abril del año 2014, por productores(as) de la Asociación Campesinos Negros de Regreso a la Tierra y se encuentra actualmente en implementación avanzada. Este proyecto tiene un presupuesto de USD 196,705 para 250 miembros. Tiene tres componentes: i) establecimiento de las plantaciones de coco; ii) capital de trabajo, cuidado y mantenimiento de las plantaciones y iii) desarrollo de capacidades, capacitación y espacios de dialogo. Este proyecto prevé la coordinación interinstitucional MEFCCA-INTA como miembros del Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio para el suministro de material vegetativo y la coordinación de actividades de transferencia tecnológica a través de promotores(as) rurales y capacitación a las familias protagonistas de las comunidades. (ver Documento de Trabajo 1)

44. **El proyecto “Establecimiento de 120 Hectáreas de Cacao bajo el Modelo Eco-forestal,** tiene el objetivo de mejorar las condiciones de vida de 186 familias indígenas en el Territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya” de la RACCS. La implementación ha sido muy lenta encontrándose dificultades en la obtención de material genético que, a la fecha se encuentra en etapa de preparación para su entrega a los y las protagonistas. El proyecto prevé un plazo de en 24 meses y se desarrolla en 9 de las 16 comunidades de Awaltara con un presupuesto de USD 392,693.

45. **Extensión y asistencia técnica productiva.** Para los proyectos productivos agroalimentarios, fue contratado solo un técnico de campo para cada territorio, de manera que brindara asistencia técnica a los y las protagonistas; esto representa una relación de unos 178 protagonistas por técnico(a), lo que es una relación muy elevada dadas las distancias y dispersión de las comunidades. Esto ha repercutido en un número insuficiente de visitas a los y las protagonistas y organizaciones. El Programa, en su visión global y estratégica no ha enfocado del todo correctamente la importancia de incluir y desarrollar actividades de Asistencia Técnica y capacitación para apoyar la implementación de los proyectos productivos. Existen limitaciones y dificultades representadas por la dispersión de las comunidades, las dificultades de acceso a las mismas por la carencia de caminos en estado adecuado, y NICARIBE no ha encontrado todavía una solución eficiente para superar esas limitaciones.

46. En la metodología planteada inicialmente, ECAs<sup>13</sup> y Promotoría Rural, no se han utilizado y los materiales de divulgación a los grupos meta diferenciados por sexo y por edades, tampoco pudieron elaborarse en el tiempo previsto. Es importante que NICARIBE tome en cuenta la necesidad de asegurar estos servicios, en función también de la sostenibilidad, considerando la importancia de una

---

<sup>13</sup> Esquela Campesina

provisión de asistencia técnica que aplique una metodología adecuada, fortalezca las capacidades de los y las técnicos(as) extensionistas en esta materia, asegure una razonable frecuencia de visitas, y la aplicación de una metodología que permita la valoración in situ de prácticas y técnicas productivas. (ver Documento de Trabajo 1)

47. Las misiones de Supervisión, han señalado reiteradamente esta debilidad que influye negativamente sobre las posibilidades de consolidación y sostenibilidad de los proyectos. Existe un problema de disponibilidad de recursos humanos (y de costos debido a las distancias y a la dispersión de las acciones): NICARIBE puede explorar la posibilidad de definir acuerdos con instituciones locales que puedan ofrecer esos servicios.

48. El “tipo” de proyectos ejecutados y en ejecución (a parte los de coco y cacao) se ha enfocado principalmente en la producción agrícola tradicional. No se ha presentado modelos agropecuarios innovadores o iniciativas alrededor de la pesca y aprovechamiento forestal. Es notoria la ausencia de proyectos de manejo forestal, orientados a la principal vocación de los territorios y es notoria la ausencia de proyectos de desarrollo tecnológico, orientados a la sustitución de insumos externos por medio de la producción de bioinsumos validados en la región. Buena parte del material vegetativo para la implementación de los proyectos productivos, principalmente los agroalimentarios, han sido adquiridos en la región del Pacífico. En el marco de los proyectos en formulación debería identificarse la viabilidad de un proyecto de esta naturaleza por cada delegación regional del MEFCCA.

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
La identificación, selección y priorización de propuestas debe respetar las prioridades y la planificación de los Planes Territoriales o Regionales, pero debe ser enmarcada en una estrategia y una planificación propia de NICARIBE	UCN, UCRs	A Partir de octubre 2015
Realizar un diagnóstico rápido de la situación de cada uno de los proyectos terminados para recomendar, y ejecutar, acciones complementarias que apunten a la consolidación y sostenibilidad	UCN, UCR	Noviembre 2015
El diseño y la formulación de las propuestas deben mejorar la calidad técnica de las propuestas, en términos de tecnología, innovación, prácticas tradicionales, manejo del medio ambiente y adaptación al cambio climático	UCN, UCR y Comités de Evaluación	A Partir de octubre 2015
Las propuesta productivas deben incluir los temas de asistencia técnica y de capacitación como elementos centrales. Para los nuevos proyectos la formulación, revisión y aprobación de proyectos, se realiza a través de mecanismos simultáneos de comunicación y asistencia técnica entre las entidades proponentes, delegaciones, el MEFCCA a nivel central y el FIDA oficina en Nicaragua para reducir los tiempos sustancialmente.	UCN, UCR y Comités de Evaluación	A Partir de octubre 2015
FOCADET y MANOP revisados de acuerdo al borrador preparado por la RMT (ver Doc. De Trabajo 5) y presentados para no objeción al FIDA	UCN/DGDCC y MEFCCA	A Partir de octubre 2015
<b>Otras medidas se presentan en los DT, desde el No 1 al No 4</b>	UCN	Noviembre 2015

49. **COMPONENTE 2, Fortalecimiento para la Gestión Económico Territorial.** El objetivo de este componente es “Fomentar y fortalecer las capacidades de las familias y organizaciones beneficiarias del Programa para asegurar sus participación activa y real en la ejecución de las actividades derivadas del mismo; para que se fortalezcan tanto los procesos de gobierno comunitario y territorial como los de gestión económica y social; y a la vez se alcance la sostenibilidad de las acciones”.

50. Este componente prevé fortalecer las capacidades de los y las protagonistas, y por ende de las comunidades, territorios, y organizaciones para mejorar el funcionamiento de los órganos representativos, la identificación de propuestas de inversión, y para la gestión fiduciaria y los procesos administrativos. El componente establece que la estrategia se basa en un proceso de

fortalecimiento dirigido a los miembros de las familias beneficiarias y a sus distintas expresiones organizativas: comunidades, territorios, organizaciones (empresas, cooperativas y asociaciones) con el objeto de lograr, en el mediano plazo, las capacidades de autogestión de estas entidades.

51. Los cinco GTI atendidos por NICARIBE de la RACCN han formulado y tramitado proyectos de fortalecimiento institucional para la autogestión de los GTI y de los gobiernos comunales. A la fecha dos han sido aprobados (Twahka y Matumbak) y los otros tres están en trámite de no objeción. Estos proyectos tienen previsto desarrollar cuatro componentes: fortalecimiento de la capacidad administrativa financiera y de autogestión, asistencia técnica y capacitación, fortalecimiento organizativo para la concertación y evaluación participativa.

52. Las actividades realizadas en el marco de la gestión territorial fueron: i) Gobiernos Territoriales (GTI) con el acompañamiento del MEFCCA identificaron temas de capacitación a ser incluidos en los planes de capacitación de los GTIs, ii) once líderes (as) de los cinco GTIs de la RACCN fueron inducidos al procedimiento de administración compartida a trabajarse en los cinco Bancos de Semilla, iii) los GTIs de la RACCN en coordinación con Gobiernos Comunales seleccionaron 15 comunidades que elaborarán planes de desarrollo comunal, iv) la selección de 151 promotores(as) en la RACCN, v) la participación de 32 protagonistas (8 mujeres y 24 hombres) en un taller de cacao en la RACCS, vi) el apoyo a la coordinación entre instancias nacionales, regionales, territoriales y comunales, vii) el acompañamiento de cuatro sesiones de comités ad hoc para la evaluación y aprobación de proyectos propuestos al MEFCCA, viii) la realización del encuentro de mujeres productoras de Guatemala, Honduras y Nicaragua del 11 al 13 de Marzo 2014 en Siuna; en el que se reunieron 60 personas (42 mujeres y 18 hombres) a compartir sus experiencias, vínculos y actividades generadoras de ingresos.

53. La presencia de los colonos asentados en territorios indígenas genera tensiones permanentes que influyen negativamente sobre la estabilidad social y sobre algunas de las actividades productivas, promovidas por NICARIBE. Los proyectos de fortalecimiento institucional pueden fortalecer y facilitar la búsqueda de soluciones al problema. En algunos casos los GTI han encontrado soluciones (ejemplo la identificación de áreas complementarias para los colonos) las que a veces son temporáneas y otras más estabilizadas. Se requiere una visión de más largo plazo que identifique soluciones compartidas negociando esas soluciones con los terceros. (ver Documento de Trabajo 1)

54. El fortalecimiento de las capacidades en las Comunidades y en los GTI es uno de los elementos que permitiría a los GTI y comunidades la identificación y el logro de esas soluciones a largo plazo es el fortalecimiento de sus capacidades para analizar, encontrar y negociar esas soluciones.

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
Asegurar la presentación, aprobación y ejecución de los proyectos de fortalecimiento de capacidades en cada uno de los GTI y de las Comunidades que participan en la ejecución de proyectos	UCN y UCRs	Octubre 2015
Diseñar planes de fortalecimiento de recursos humanos, acorde a un diagnóstico de necesidades y en función de la Implementación de NICARIBE y en función de una consolidación de GTI y Comunidades	UCN y UCRs	Octubre 2015
<b>Otras medidas se presentan en los DT, desde el No 1 al No 4</b>		

55. **Componente 3. Gestión del Programa.** Mayores detalles del Componente 3 se presentan en la sección "G" siguiente, Implementación del programa, organización operativa y mecanismos. Como actividades específicas de este componente se han desarrollado: i) dos talleres de sensibilización de género dirigido a focales del MEFCCA, técnicos de los GRAs e instituciones del estado en la RACCN (35) y RACCS (21); ii) 34 técnicos de las unidades coordinadoras de la RACCN y RACCS participaron en el taller sobre enfoque de medios de vida sostenible; iii) elaboración de propuestas de consultoría para actualizar planes de desarrollo territorial de Laguna de Perlas y Awaltara, RACCS; iv) acompañamiento de los gobiernos regionales a los territoriales; v) sesión del Comité de

Coordinación Nacional en septiembre 2014 para aprobación del POA 2014; vi) se realizó la auditoría financiera y de gestión del año 2012, 2013 y 2014.

## **G. Implementación del programa, organización operativa, gerenciamiento y mecanismos de ejecución**

### **1. Organización para la ejecución.**

56. El Programa NICARIBE, inició su ejecución en los primeros meses del 2012, bajo la responsabilidad del Instituto de Desarrollo Rural (IDR). A mediados del año 2012, el GRUN transformó el IDR en el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), transfiriendo la responsabilidad de la ejecución de todos los Programas que tenía a cargo del IDR, y en consecuencia, el Programa pasó a ser implementado bajo la responsabilidad del MEFCCA. Conforme al Convenio de Financiación, se estableció un Comité de Coordinación Nacional (CCN), responsable de las políticas generales del Programa; una Unidad de Coordinación Nacional del Programa (UCN), que facilita la ejecución del Programa; y dos Unidades de Coordinación Regional (UCR), que operan y dan seguimiento al Programa, en sus respectivos territorios.

### **2. El Comité de Coordinación Nacional**

57. El programa cuenta con un Comité de Coordinación Nacional (CCN), responsable de las políticas generales del Programa. El CCN tiene una composición muy amplia y pluralista (MEFCCA, Ministerio de Hacienda, MAGFOR, INTA, INAFOR, Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC), BANCO PRODUZCAMOS, los Coordinadores (as) del Gobierno Regional Autónomo de cada una de las regiones (RAAN y RAAS), los Presidentes de los siete Gobiernos Territoriales y los Presidentes de los Consejos Regionales Autónomos (RAAN y RAAS). Es responsable de Aprobar el Plan Operativo del Programa, conocer los informes de seguimiento y evaluación del Programa y proponer ajustes, así como conocer los resultados de las auditorías, la aprobación del Manual de Operaciones del Programa, en común acuerdo con el FIDA, acompañar la ejecución del Programa, para asegurar el alcance de metas y objetivos y aprobar proyectos con montos mayores a los USD 200,000.00, mediante sus delegados en el Comité de Evaluación y Aprobación Nacional.

58. LA RMT reconoce las razones que han llevado a la conformación de un CCN tan amplio así como entiende la decisión de asignarle funciones relevantes en razón de la complejidad y articulación de las iniciativas de inversión en la Costa Caribe. La experiencia de la ejecución demuestra que la convocatoria del CCN es casi imposible, sus reuniones no se pueden programar en forma regular y la toma de decisiones es lenta y fragmentada. Por las dificultades mencionadas, por ejemplo, el POA 2015 no ha sido todavía formalmente aprobado por el CCN.

59. La RMT, sugiere que el CCN, para los 18 meses restantes, concentre sus actividades solamente, como espacio de consulta y de consenso, en el seguimiento y evaluación del Programa para analizar las lecciones aprendidas y constatar el alineamiento a las políticas nacionales y regionales. NICARIBE debe elaborar documentos de interés para el aprendizaje en la ejecución de políticas públicas de desarrollo en la Costa Caribe y el CCN podría ser el ámbito natural para su difusión debate y análisis. La aprobación de los POAs, el análisis de las auditorías y las aprobaciones de las modificaciones al MANOP/FOCADET, será responsabilidad compartida entre el MEFCA y de la SDCC, en consulta con los Gobiernos Regionales Autónomos. Para eso se harán las modificaciones correspondientes en el MANOP.

### **3. La Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC)**

60. Esta Secretaría, es la expresión operativa del Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe, que depende directamente de la Presidencia de la República. Es la instancia responsable de establecer la relación de coordinación entre los Consejos Regionales Autónomos de la Costa Caribe, el GRUN y los distintos Ministerios de Estado. El Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe, es encargado del seguimiento y control a todos los proyectos ejecutados y a ejecutar en la región, velando para el desarrollo y la auto sostenibilidad de los pueblos indígenas.

#### 4. El Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA)

61. Para el desafío que enfrenta NICARIBE para los próximos 18 meses, la RMT considera que este nuevo marco institucional representa una oportunidad muy favorable para la implementación y para las operaciones. El MEFCCA, es la institución encargada de la implementación del Programa. Recientemente (agosto 2015) ha tenido cambio de autoridades que están dando un nuevo impulso a la implementación de NICARIBE (y de los otros proyectos) y a la desconcentración de las responsabilidades de ejecución hacia las Delegaciones. En el primer semestre del 2015 el MEFCCA ha creado la **Dirección General de la Costa Caribe (DGDCC)** y ha dispuesto que NICARIBE se ejecute bajo la coordinación de esta Dirección General. En paralelo el MEFCCA ha creado una nueva **Delegación en Las Minas (Bonanza)** que se suma a las dos delegaciones anteriores (Bluefields y Puerto Cabezas) por intermedio de las cuales, hasta la fecha, se está implementado el Proyecto.

62. En los párrafos siguientes se presenta un análisis de las reparticiones principales del Ministerio involucrados en la implementación y en el punto 7, siguiente, se presenta la propuesta de organización NICARIBE/MEFCCA para la implementación para los próximos 18 meses:

- **La Dirección General de la Costa Caribe (DGDCC).** El rol de la DGDCC es estratégico en asumir la coordinación de los asuntos del MECCA en la Costa Caribe y por consiguiente la responsabilidad estratégica y de conducción de la implementación de NICARIBE.
- **La UCN y las UCRs.** La UCN (y por consiguiente las UCRs) forman parte de la DGDCC. La UCN, de acuerdo al convenio de financiamiento, está compuesta por un o una coordinador(a) tres especialistas sectoriales en seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural, administración, adquisiciones, oficial financiero y personal de apoyo necesario. A la fecha, se cuenta con una coordinadora, un especialista de desarrollo rural, un administrador y una analista en adquisiciones. No se ha contratado al o la especialista en planificación, seguimiento y evaluación ni al o la asistente programado. No se planificaron los otros u otras dos especialistas sectoriales en desarrollo rural. Las UCRs, en el marco de las nuevas responsabilidades de las Delegaciones, pasan a ser parte integral de dichas Delegaciones.
- **Las Delegaciones del MEFCCA.** Las delegaciones de Bluefields y de Puerto Cabezas tienen experiencia acumulada y cuentan con equipo NICARIBE completo o en vía de completamiento. La nueva Delegación de Las Minas deberá contar con el personal necesario, (por lo menos un o una especialista en proyectos, un o una asistente administrativo y un o una para el apoyo en adquisiciones) encargados(as) de la implementación del NICARIBE, sin la necesidad de crear formalmente una UCR. Las Delegaciones dependen jerárquicamente del Ministro(a) del MEFCCA, sin embargo nuevas disposiciones ministeriales pueden autorizar la SDCC a trabajar directamente con las Delegaciones.
- **La estructura administrativa en el MEFCCA central y en las Delegaciones.** El Programa se inserta en las áreas estratégicas y operativas del Ministerio y se vincula operativamente con las diferentes áreas del Ministerio y de las delegaciones.

#### 5. Los Gobiernos Regionales (GRA)

63. El rol de los GRA, hasta la fecha, se ha limitado en participar como miembros de los comités de evaluación y aprobación de proyectos, como supervisores de los mismos y en los procesos de selección del personal de las UCRs. Existe la oportunidad de que puedan asumir un papel más protagónico en el Programa, en particular en la proposición y ejecución de proyectos. Los dos proyectos de caminos recién aprobados serán ejecutados con personal y equipos del GRA-RACCN.

#### 6. Los Gobiernos Territoriales (GTI)

64. Los GTI han desarrollado un papel central en la identificación, acompañamiento y supervisión de los proyectos en sus respectivos territorios. Los siete GTI que actualmente han tenido, o tienen, actividades con NICARIBE, presentan una situación institucional relativamente heterogénea y, en algunos casos, se encuentran todavía en etapa de consolidación.

## **7. Funciones y responsabilidades para los próximos 18 meses. Propuesta de la RMT para consulta con el GRUN, el MEFCCA y el FIDA**

65. Las modalidades de implementación de NICARIBE deben alinearse a la estructura actual del MEFCCA. Los cambios sugeridos a continuación, surgen de la experiencia acumulada en la implementación y adaptan el esquema original de implementación de NICARIBE a la estructura y estrategia actual del MEFCCA. Para eso es necesario aportar modificaciones al MANOP y al FOCADET, de acuerdo a la propuesta de cambios sugeridas por la RMT, y preparadas en trabajo conjunto con la UCN/DGDCC. Estos dos instrumentos<sup>14</sup> deberán ser presentada al FIDA para sus comentarios y no objeción. El MEFCCA, por su parte, debería definir los roles y las responsabilidades de las varias reparticiones del Ministerio involucradas en la implementación de NICARIBE.

### ***(i) Esquema para la implementación<sup>15</sup>.***

- a) El CCN asume un rol consultivo y es un espacio de articulación, de análisis y de evaluaciones de las lecciones aprendidas, de la posibilidad de replicación y de ampliación de procesos, de mecanismos y herramientas y se constituye como un espacio de posibles propuestas de generación de estrategias para el desarrollo de la población indígena y afrodescendiente de la Costa Caribe.
- b) El MEFCCA asume el liderazgo de la implementación para los temas de la conducción estratégica e institucional y la SDCC es la instancia de consulta permanente y de articulación política. El MEFCCA y la SDCC son responsables de la aprobación de los POAs y de las eventuales modificaciones al MANOP. El MEFCCA, en coordinación con el Ministerio de Hacienda, mantiene las comunicaciones con el FIDA y con el BCIE. En el MEFCCA se identifica un referente estable entre las Autoridades Superiores del mismo para los asuntos de NICARIBE.
- c) El MEFCCA dará los pasos administrativos y funcionales internos que sustenten el nuevo organigrama. En especial identificará y cursará las instrucciones correspondientes hacia sus áreas técnica, administrativas, financieras, legal, recursos humanos, presupuesto, etc., que tienen relaciones operativas con NICARIBE, identificando los y las funcionarios(as) que serán encargados de las respectivas tareas, precisando roles y responsabilidades.
- d) La DGDCC es responsable de la implementación de NICARIBE. Contará con el apoyo de la UCN, debidamente fortalecida. La DGDCC será la estructura de conducción estratégica, gerencial y operativa para la implementación.
- e) La UCN pasa a integrarse en la DGDCC, y asume responsabilidades de apoyo técnico y programático para la implementación y de apoyo técnico para las UCRs.
- f) Las UCRs dependen de las/los Delegados y se integran en la estructura de las delegaciones, y el personal respectivo tendrá dedicación prioritaria a las tareas de NICARIBE. Contarán con el apoyo técnico y la coordinación de las UCN/DGDCC. En el caso de la nueva Delegación de Las Minas, no se crea una nueva UCRs, y se operará de la misma manera que las otras dos delegaciones, con el personal adicional previsto para las tareas de NICARIBE
- g) Las Delegaciones asumen un papel directo en la ejecución, en el marco del proceso de descentralización del MEFCCA. Las Delegaciones responden, limitadamente a lo que se refiere a la implementación de NICARIBE, a la DGDCC y son responsables de la ejecución en el territorio de su competencia. Las Delegaciones, en el próximo futuro, tendrán una carga de trabajo creciente y por lo tanto deberán ser oportunamente fortalecidas.

---

<sup>14</sup> Propuestas de modificaciones presentadas en el Documento de Trabajo 5

<sup>15</sup> Ver gráfico de la propuesta de estructura interna al MEFCCA para la implementación en apéndice 13.

<b>Medidas estratégicas principales</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha convenida</b>
Acuerdo para nuevas funciones CCN	MEFCCA	Octubre 2015
Definición del nuevo organigrama y esquema de ejecución con la DGDCC como coordinación general del NICARIBE	MEFCCA	Octubre 2015
Definición formal de los roles y responsabilidades de la UCN, de las Delegaciones y de las UCRs	MEFCCA/DGDCC	Octubre 2015
Definición formal de los roles y responsabilidades del personal interno de las diferentes reparticiones del MEFCCA afectado parcialmente o a tiempo completo al NICARIBE	MEFCCA	Octubre 2015
<b>Otras medidas se presentan en los DT, desde el No 1 al No 4</b>		

## 8. Organigrama y Personal afectado a NICARIBE

66. El programa, para operar, cuenta con 25 profesionales (ver Cuadro en apéndice 13), de los cuales 21 son financiados con fondos de fuente FIDA y 4 con fondos del presupuesto del MEFCCA. Ocho de estos cargos están en proceso de contratación o re-contratación. En la práctica, el personal de apoyo del MEFCCA, es mayor dado el personal involucrado en la operatividad que debería ser evidenciado y contabilizado por el ministerio, mostrando con esto el aporte real institucional. Por otra parte, en las Delegaciones, y el personal financiado con fondos FIDA, no tiene dedicación exclusiva para NICARIBE, y cubre también tareas del MEFCCA.

67. El desafío que tiene NICARIBE para los próximos 18 meses, requiere una estructura operativa funcional y correctamente dimensionada al trabajo programado. El primer paso urgente es la finalización del proceso de re-contratación del personal ya incluido en la nómina de NICARIBE, mencionado en el párrafo anterior, siempre y cuando su desempeño haya sido evaluado positivamente. Es esencial, además, avanzar rápidamente con la contratación de los y las funcionarios(as) previstos para la UCN: (i) un o una especialista en planificación; (ii) un o una especialista manejo financiero administrativo; (iii) un o una contador(a) y; (iv) un o una especialista en adquisiciones. Este personal es clave para mejorar la implementación del programa. Así mismo es urgente completar los equipos en las UCRs de las Delegaciones y contratar el personal previsto para la Delegación de Las Minas.

68. Es necesario que la UCN/DGDCC analice con detenimiento la planificación de trabajo para los próximos 18 meses, analizando la carga de trabajo adicional que recaerá en el equipo administrativo. Como se menciona más adelante, para cumplir con los objetivos planteados, NICARIBE debería tener una capacidad de desembolso del orden de los USD 500 mil por mes, con picos en los primeros meses del 2016.

69. La UCN/DGDCC deben preparar un análisis de las necesidades de personal versus la disponibilidad del mismo a nivel central y en las Delegaciones. Esta evaluación y correspondiente planificación y programación de las necesidades de personal debe incluir el previsto incremento sustancial de las operaciones del MEFCCA en el Caribe que afectará las capacidades instaladas en el nivel central y sobre todo en las Delegaciones. Es necesario contar con una disponibilidad equilibrada de personal administrativo, de personal técnico y de personal de campo (técnico y administrativo). Cada responsable de las diferentes reparticiones del MEFCCA involucradas en la implementación, deberá conocer la cantidad de trabajo programada y por consiguiente, preparar una propuesta de necesidades de recursos humanos. Las Autoridades del MEFCCA tomarán las decisiones correspondientes y, en el caso de personal que se financie con recursos del FIDA, deberán contar con la no objeción del Fondo.

70. La disponibilidad equilibrada de recursos humanos deberá tomar en cuenta no solamente las necesidades para atender los proyectos nuevos: la implementación de NICARIBE en los próximos meses incluye las evaluaciones en cada uno de los proyectos que se están ejecutando para conocer las necesidades de apoyo i acompañamiento en función de asegurar los servicios de asistencia técnica y administrativa y avanzar en la consolidación y sostenibilidad de las operaciones. Estas actividades requerirán personal adicional.

71. Una debilidad de NICARIBE, que ha influido en su lenta implementación ha sido el frecuente cambio y la inestabilidad del personal, agravada, en algunos casos, por la contratación de personal calificado pero con escasa o nula experiencia en proyectos de desarrollo o en trabajos en la Costa Caribe. La UCN/DGDCC debe tomar las previsiones del caso y asegurar de que los TDRs para las contrataciones incluyan la exigencia de contar con experiencia consolidada. Así mismo NICARIBE debe programar talleres de inducción integral al personal a todos los niveles y debe implementarse un sistema interno de evaluaciones del desempeño del personal

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
Para la UCN contratar al o la especialista de P&SE con experiencia.		
Contratar un o una especialista administrativo financiero.		
Contratar el o la asistente administrativo.	MEFCCA	Octubre 2015
Programación y planificación necesidades recursos humanos en el nivel central, en las delegaciones y en el terreno	UCN y UCRs	Octubre 2015
Elaborar y acordar de manera conjunta una propuesta de estructura orgánica y funcional del programa para mejorar la implementación operaciones del programa. Considerar la oportunidad de flexibilizar los aspectos funcionales y operativos).	UCN, DGDCC, DELEGACIONES, MEFCCA	Noviembre 2015
Capacitar a todos los y las involucrados(as) en los instrumentos operacionales del programa y ejes transversales de género y medio ambiente a través de cuatro talleres que consideren a todos los actores involucrados: (i) MEFCCA central; (ii) delegación RACCN Y (III) Delegación RACCS, iv) Delegación Las Minas	UCN	Noviembre 2015
<b>Otras medidas se presentan en los DT, desde el No 1 al No 4</b>		

## H. Aspectos fiduciarios

### 1. Recursos desembolsados y recursos ejecutados

72. Al 30 de Junio 2015 todas las fuentes de financiamiento han desembolsado USD 4.3 millones (29%) de los fondos presupuestados, encontrándose NICARIBE en los 2 tercios del periodo de implementación. Esto señala un atraso en el cumplimiento de los planes operativos anuales y una baja ejecución con relación a la totalidad de los fondos disponibles. Hay una deficiente gestión de los fondos de contrapartida del Gobierno. Se observa debilidad generalizada para obtener información oportuna cualitativa y cuantitativa sobre los temas fiduciarios.

73. **Desembolso y Gastos de fuente FIDA.** Al 30 de junio 2015, se han desembolsado USD 3,32 millones que representan el 41,5% de los USD 8,0 millones presupuestados. La ejecución financiera de fondos FIDA es del 35.25%, seguido del GRUN con el 9.15%, BCIE con 4% y el aporte de los protagonistas con 9%. (ver Cuadro No 5)

74. La categoría de gastos operativos muestra un desembolso del 111.42%, que es llamativo frente a los desembolsos del FIDA en la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial que es del 25,5%. Las Misiones de Supervisión han señalado la sobre ejecución en la categoría de gastos operativos y se espera una propuesta NICARIBE/MEFCA para un análisis de los costos y la pertinencia de los mismos en relación a los resultados alcanzados (inversiones) y para analizar posibles soluciones a este desfase.

75. **Ejecución recursos de fuente FIDA.** La ejecución por componente, al 30 de junio 2015, es: para el Componente Desarrollo Productivo el 27% de los fondos presupuestados, para el Componente Fortalecimiento de las capacidades humanas, institucionales y para la gestión, el 22% y para la Gestión del Programa el 48%, teniendo un promedio global de ejecución aproximado del 35%.



**Cuadro No. 5**  
**Presupuesto y Desembolso**

Acumulado al 30 de Junio 2015				
Desempeño Financiero por financiador en USD				
Financiador	Asignación USD'000	Desembolsos USD'000	Balance USD'000	Porcentaje Desembolsado
Préstamo FIDA	4.000.000,00	1.661.369,47	2.338.630.53	41,53%
Donación FIDA	4.000.000,00	1.661.369,47	2.338.630.53	41,53%
Préstamo BCIE	4.000.000,00	730.000,00	3.270.000,00	18,25%
GRUN	1.417.000,00	129.591,50	1.287.408,50	9,15%
Protagonistas	1.537.000,00	13.367,68	1.40.,632,32	9%
<b>Total</b>	<b>14.954.000,00</b>	<b>4.314.698.13</b>	<b>10.639,301.87</b>	<b>29%</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Cuadro No. 6**  
**Ejecución financiera por fuente de financiamiento.**

Ejecución Financiera por Fuente en Dólares			
al 30 de Junio 2015			
Fuente	Estimado	Ejecutado	Porcentaje
Préstamo FIDA	4.000.000,00	1.409.871,46	35.25%
Donación FIDA	4.000.000,00	1.409.860,88	35.25%
Préstamo BCIE	4.000.000,00	158.129,55	3.95%
GRUN	1.417.000,00	129.591,50	9.15%
Protagonistas	1.537.000,00	136.322,91	9%
<b>Total</b>	<b>14.954.000,00</b>	<b>3.239.820,99</b>	<b>22%</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

76. **Ejecución Fondos fuente BCIE.** Se han ejecutado USD 158.129,55 que representa el 4% de los USD 4 millones presupuestados (el desembolso ha sido de USD 730 mil). La categoría Fondo de reserva para crédito no ha tenido desembolsos, y no se han dado las condiciones para su utilización. En el corto y mediano plazo se estima que la situación no se modificará y por lo tanto los recursos asignados a esta categoría podrían ser reasignados a otras categoría, en principio a la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial, en caso de lograrse la anuencia del BCIE.

77. **Fondos de contrapartida.** La contrapartida asignada por el Gobierno de Nicaragua es de USD 1,4 millones. Al 30 de Junio 2015, presenta una ejecución del 9.15% que corresponde a USD 129.591,50.

78. **Aportes de los protagonistas.** El aporte presupuestado fue de USD 1,5 millones. La misión de revisión no encontró registro de los aportes de los y las protagonistas. No obstante, promovió su registro, teniendo a la fecha un total de USD 129.591,50 que representa el 9,15% del total de los fondos asignados a los proyectos.

**Cuadro: No. 7 Ejecución acumulada por componente y por categoría. Todas las fuentes**

Ejecución Acumulada por componente y categorías FIDA-BCIE-GRUN-Protagonistas										
COMPONENTES	ASIGNADO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total	Porcentaje Ejecución
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	9.557.000,00	55.512,08	1.063.539,26	7.431,58	31.851,65	0,00	28.992,02	0,00	1.187.326,59	12%
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión	1.569.000,00	0,00	216.546,01	24.590,76	53.443,83	0,00	19.329,12	0,00	313.909,72	20%
III-Gestión del Programa	3.828.000,00	231.311,90	0,00	73.804,54	155.448,47	769.557,17	508.462,68	0,00	1.738.584,76	45%
<b>Total</b>	<b>14.954.000,00</b>	<b>286.823,98</b>	<b>1.280.085,27</b>	<b>105.826,88</b>	<b>240.743,95</b>	<b>769.557,17</b>	<b>556.783,82</b>	<b>0,00</b>	<b>3.239.821,07</b>	<b>22%</b>

**Cuadro No. 8 Ejecución fuente FIDA, acumulada (préstamo – donación) al 30 de Junio 2015**

Ejecución Acumulada por componente y categorías Fuente FIDA Donación y Préstamo al 30 de Junio 2015										
COMPONENTES	Asignado	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total	Porcentaje Ejecución
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	3.468.000,00	55.512,08	804.726,60	7.431,58	31.851,65	0,00	28.992,02	0,00	928.513,93	27%
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión.	1.061.000,00	0,00	143.443,42	22.829,55	49.564,07	0,00	19.329,12	0,00	235.166,16	22%
III-Gestión del Programa	3.471.000,00	231.311,90	0,00	72.794,14	155.448,47	769.557,17	426.940,57	0,00	1.656.052,25	48%
<b>Total Ejecución Préstamo y Donación</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>286.823,98</b>	<b>948.170,02</b>	<b>103.055,27</b>	<b>236.864,19</b>	<b>769.557,17</b>	<b>475.261,71</b>	<b>0,00</b>	<b>2.819.732,34</b>	<b>35%</b>

**79. Balance, situación y perspectivas de la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial.** El fondo de capitalización cuenta con una asignación total de USD 10,08 millones, considerando todas las fuentes de financiamiento incluyendo el aporte de los protagonistas. De este monto, a la fecha del 30 de junio 2015 se tienen desembolsados y comprometidos/contratados aproximadamente, USD 3.2 millones que corresponden al 32% de la totalidad de los fondos presupuestados. Las fuentes de financiamiento presentan el siguiente balance: el 58% de los fondos desembolsados son de fuente FIDA, el 17% de fuente BCIE.

### Cuadro No. 9: Progreso del Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial

Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial (USD) al 30 de Junio 2015								
Entidad Financiera	Monto Asignado USD (1)	22 Proyectos	22 Convenios suscritos por MEFCCA	Monto Contratado (2)	Porcentaje	Monto Desembolsado (3)	Saldo (2-3)	Monto (USD) Disponible de la Fuente de Financiamiento al 30 de Junio 2015 (1-2)
FIDA	3.639.000,00	20	20	2.100.138,75	58%	888.314,64	1.211.824,11	1.538.861,25
BCIE	3.904.000,00	6	6	654.872,29	17%	157.170,70	497.701,59	3.249.127,70
GRUN	1.000.000,00		6	45.297,70	5%	45.297,70		954.702,30
Protagonistas	1.537.000,00			422.032,99	27%	136.322,91	285.710,08	1.114.967,01
<b>Total</b>	<b>10.080.000,00</b>	<b>22</b>		<b>3.222.341,73</b>	<b>32%</b>	<b>1.227.105,96</b>	<b>1.995.235,78</b>	<b>6.857.658,27</b>

BCIE incluye fondo de reserva para crédito

## 2. Los POAs y la planificación.

80. Según el convenio de financiamiento, el POA requiere de la aprobación por parte del CCN previa a la no objeción de FIDA. Se recomienda al programa gestionar la aprobación del POA y PAC 2015 con el CCN y eventualmente el POA y PAC 2016, en caso no aprobarse la modificación sugerida para que el POA sea aprobado por el MEFCCA, la SDCC y el MHCP. El POA 2015, cuenta con la no objeción preliminar del FIDA pero no ha sido aprobado por el CCN. Presenta un monto total financiero del orden de USD 6,3 millones, pero, a la fecha, es poco probable que se pueda cumplir. El POA 2014, presentó una sub ejecución del 63% habiéndose ejecutado USD 954.341 de un total programado de USD 2.561.613.

81. NICARIBE/MEFCCA ha elaborado las propuestas de POA conforme las fechas establecidas. Sin embargo, los procesos de aprobación de los mismos han sido lentos con consiguiente retraso en la presentación al FIDA.

## 3. Informes Financieros, control interno y cumplimiento de las cláusulas del convenio de financiamiento del FIDA

82. Cómo reiteradamente observado por las misiones de supervisión, la RMT ha constatado que los informes financieros se presentan de manera tardía, los registros y respaldo de gastos contienen errores, y hay debilidades en la preparación y documentación de solicitudes de desembolsos; se han observado: (ii) débil aplicación de mecanismos de control interno, como los registros de control de activos; (iii) el PAC presentado con el POA 2015, no incluyó las adquisiciones que debe realizar el Ministerio para proyectos por administración delegada; (v) registros inadecuados en la contratación de técnicos(as) territoriales; (vi) contratación de equipo y mobiliario de oficina, obviando la condición establecida en la Carta al Prestatario respecto a la revisión previa.

83. **Calidad y tiempo de las auditorías.** Los resultados de la auditoría del 2014 señalan once hallazgos en la gestión del programa, cuatro de incumplimiento y doce en los aspectos financieros que requieren del seguimiento y cumplimiento a las recomendaciones emitidas. FIDA consideró aceptable la calidad de la auditoría 2014 y realizó recomendaciones para que se incluya el registro de activos fijos y se elabore un informe sobre adquisiciones.

84. **Control Interno.** Es necesario mejorar la aplicación de mecanismos de control interno, como los registros de control de activos, ya que presentan algunas debilidades en la asignación del centro de responsabilidad y el funcionario(a) responsable. Existen equipos del proyecto asignados a otras áreas del Ministerio, que disminuye la capacidad de la UCN en el cumplimiento de sus responsabilidades. Existe un inventario levantado por las delegaciones de RACCN y RACCS que son de utilidad pero no corresponden con los registros del Ministerio para control de activos, ni son un instrumento implementado por la oficina de control de activos, órgano responsable de esta función. No se pudo conocer el informe de compra y asignación de combustible. El Manual Operativo debe

retomar las normativas del MEFCCA en cuanto al control de activos, viáticos, normas de control de vehículo, normas de control interno, tal y como fuera recomendado por las misiones de supervisión de FIDA siempre y cuando estos estén a entera disposición para la operación del programa.

**85. Cumplimiento con las cláusulas del convenio de préstamo.** Las condiciones contractuales a las que se da seguimiento se refieren principalmente de la presentación en tiempo del POA, la auditoría externa, informes de avance semestral y estados financieros. El POA 2015 requiere de la aprobación por parte del CCN y cuenta con la no objeción preliminar de FIDA. No se pudo obtener el informe anual del 2014 y el informe del primer semestre 2015 y queda pendiente iniciar el proceso de contratación de la auditoría 2015.

**86. Adquisiciones y contrataciones.** NICARIBE cumple con lo establecido por el MANOP para las adquisiciones y contrataciones y las observaciones de las Auditorías y de las Misiones de Supervisiones han sido limitadas. Sin embargo este aspecto ha sido uno de los problemas y de las debilidades que han atrasado la implementación, encontrándose dificultades de varia naturaleza y la principal ha sido la lentitud de los procesos. Es relevante y urgente la implementación de una estrategia de capacitación a todo el personal en materia fiduciaria que incluye adquisiciones y contrataciones. para reducir los riesgos de declarar gastos inelegibles o retrasar procesos. Lo anterior ha sido reiteradamente identificado y ha sido incluido en las recomendaciones de las misiones de seguimiento del FIDA y por las auditorías. En cuanto a los proveedores de bienes y servicios en la Costa Caribe, NICARIBE tenía programado la elaboración de una base de datos de los y las proveedores(as) de bienes y servicios para facilitar la planificación y ejecución de las adquisiciones. Esto no se ha cumplido. La lentitud y las dificultades en los procesos de adquisición y contratación, de no superarse a la brevedad, serán un obstáculo y un riesgo para lograr los objetivos de ejecución planteados para el periodo de implementación restante.

**87. Rendiciones de cuentas.** NICARIBE ha tenido procesos de rendición de cuentas muy lentos y poco eficiente y, en muchos casos, con debilidades en la documentación de sustento, lo que obliga a repetir procesos y alargar los tiempos. La rendición de cuentas es esencial para la presentación de las solicitudes de reembolso al FIDA o al BCIE y es el mecanismo que asegura el mantenimiento de liquidez en el fondo rotatorio. Las debilidades y la problemática responde a las mismas condiciones mencionadas en el punto anterior y, por lo tanto, NICARIBE debe avanzar rápidamente en la capacitación de los y las funcionarios(as) y técnicos (as), a todos los niveles, encargados de las rendiciones de cuentas. Esta debilidad, de no superarse, representa un riesgo muy elevado para los ambiciosos objetivos de ejecución previstos para los próximos 18 meses.

**88.** La División General Administrativa Financiera y la División de Adquisiciones del MEFCCA, deben asumir la conducción y la estrategia en estas dos áreas especializadas incrementando las acciones de asistencia técnica hacia las delegaciones y desde estas hacia las entidades ejecutoras (organizaciones, comunidades, GTI, instituciones).

**89. Cumplimiento parcial de lo acordado por las misiones de Supervisión conjuntas.** Se pudo evidenciar la falta de seguimiento y el cumplimiento solo parcial de las recomendaciones de las misiones de supervisión del FIDA. (ver Documento de Trabajo 4)

#### **4. Estrategia financiera, planificación del gasto y presupuesto autorizado**

**90.** NICARIBE debe tomar acciones a partir de la consideración de que los desembolsos y los gastos del proyecto, para cumplir con los objetivos establecidos para los próximos 18 meses, deberán ser mucho mayores que en el pasado y alcanzarían, para el 2016, aproximadamente USD 6 millones. Por lo tanto es necesario asegurar que los fondos sean programados por el MEFCCA e incluidos en el Presupuesto General de la República para el año 2016 y, sucesivamente, para el año 2017 para los montos correspondientes. Es necesario considerar que de acuerdo a la ejecución histórica, el Ministerio de Hacienda podría reducir el techo de asignación para el programa. Para eso el MEFCCA debe tomar las precauciones necesarias y demostrar al MH planificación del gasto, el POA, las perspectivas reales de ejecución de NICARIBE, la cartera de proyectos, y las capacidades de ejecución: (i) capacidades del ministerio a nivel central, las delegaciones de formular y aprobar los proyectos y para garantizar los procesos de desembolso, adquisiciones y contrataciones, rendición de

cuenta y la asistencia técnica oportuna y con calidad; y (ii) la capacidad de los y las ejecutores(as) GTI, Comunidades, organizaciones y nuevos actores como los Gobiernos Regionales, los Municipio o entidades especializadas, para la ejecución de los proyectos.

91. **Planificación del gasto.** NICARIBE, con el acompañamiento del equipo de la RMT, ha preparado una primera aproximación a la planificación del gasto para el proyecto en su conjunto y una proyección de los gastos FIDA, para los próximos 18 meses, que se presenta en el Documento de Trabajo 4. Se trata de una primera aproximación que apunta a desembolsar prácticamente todos los recursos disponibles, en particular el 100% de los recursos FIDA, y que deberá ser refinada y precisada en las próximas semanas y representar la base para lograr el espacio fiscal necesario.

Medidas estratégicas principales	Responsable	Fecha convenida
Por medio de la planificación y la mayor eficiencia de las operaciones, mejorar los niveles de ejecución financiera y revertir la proporción actual de mayor gasto operativo que inversiones	DGDCC y UNC	Permanente
Mobilización de recursos de contrapartida nacional	MEFCCA DGDCC	Noviembre 2015
Poner en marcha y dar cumplimiento a las recomendaciones de las misiones de supervisión y de las auditoría	UCN y MEFCCA	Diciembre 2015
Completar la contratación del personal previsto y necesario para implementar el Plan de inversiones para los próximos 18 meses	MEFCCA DGDCC	Diciembre 2015
Capacitación del personal en adquisiciones, contrataciones y rendiciones de cuentas en todos los niveles	UCN	Noviembre 2015
Ajustes y modificaciones al MANOP y FOCADET de acuerdo a la propuesta presentada en el DT No. 5	UCN	Noviembre 2015
<b>Otras medidas detalladas se presentan en los apéndices de este informe y en el DT No. 4</b>		

## I. Situación y Desempeño del sistema de planificación, seguimiento y evaluación.

92. **Seguimiento y Evaluación.** El programa carece de un sistema de seguimiento y evaluación y de personal especializado abocado a esta tarea. Las misiones de supervisión anotaron que en la etapa inicial el programa tuvo un buen desempeño en este tema, pero sucesivamente esta tarea quedó estancada. Solo hasta mediados del 2015 se realizó el Estudio de Línea de Base. NICARIBE no posee información ordenada, integrada y sistematizada para facilitar la gerencia, la toma de decisiones y la definición de acciones que contribuyan a mejorar la implementación del programa y de los proyectos tanto en los aspectos técnicos como fiduciarios. El registro y seguimiento a la cartera es realizada desde diversos centros de responsabilidad y se complejiza la integración y el análisis: estas funciones deben estar radicadas en un área especializada de la UCN para la planificación, seguimiento y evaluación. (Documento de Trabajo 3).

93. La información existe, pero la RMT no logró encontrar un flujo de información organizado en un sistema confiable y oportuno que genere registros para monitorear la contribución de las acciones del programa al logro de sus objetivos y que, a la vez, estén debidamente articulado física y financieramente con el Marco Lógico. Esto implica una ardua labor cada vez que es necesario contar con información puntual o elaborar indicadores o consolidar información. A pesar que se utilizan formatos de seguimiento de campo, y se generan informes a nivel territorial, por falta de recursos humanos responsable de esta tarea, no hay capacidad para sistematización de la información e incorporación de la misma en el sistema de seguimiento y evaluación. Esta situación representa una debilidad fundamental del programa que afecta el proceso de planificación, la conducción estratégica y operativa del programa, la toma de decisiones oportunas, la elaboración de informes en tiempo y forma.

94. Es necesario insistir en el desarrollo de un sistema de planificación, seguimiento y evaluación, que pueda ser una herramienta de gestión de las delegaciones de las regiones autónomas del Caribe, y de la DGDCC que incluya a otros proyectos a ejecutarse en la región (PROCACAO, NICADAPTA, PAIPSAN) y que vaya más allá del horizonte de tiempo de NICARIBE.

95. **Marco Lógico original y Marco Lógico ajustado.** El Marco Lógico original quedó desactualizado dado el atraso en la ejecución y se han detectado cambios en la estructura y alcance de indicadores y se encontró que productos establecidos en el Marco Lógico original se transformaron en actividad y sub-actividades y se han incorporado nuevos productos. El ML debe ser revisado y ajustado a partir de la información que se obtenga del estudio de la Línea de Base que se espera sean disponibles a la brevedad. En el Documento de Trabajo 3 se presentan mayores detalles.

## 1. Aprendizaje y manejo del conocimiento

96. La RTM considera estratégico que NICARIBE (y la DGDCC) desarrolle un trabajo de recopilación, análisis y sistematización de las experiencias y de las lecciones aprendidas por el NICARIBE. La estrategia de NICARIBE es orientada a “desarrollar las capacidades para alcanzar medios de vida adecuados y sostenibles, su autogobierno y autogestión”, con características participativas, deberá constituirse como un “Programa de aprendizaje”. Sin embargo, hasta la fecha no se ha desarrollado ningún trabajo orientado al aprendizaje y a su difusión.

97. Es reconocido “informalmente” y por constatación empírica que NICARIBE es un proyecto pionero en territorios indígenas localizados, en regiones autónomas y por ende que las experiencias que el Programa obtiene son inéditas. NICARIBE ha pasado por procesos de aprendizaje, los que han tenido significativos costos en términos de tiempo y recursos. Estos han dejado un caudal de conocimientos que deben ser recogidos y transmitidos, por ejemplo: i) gestión de proyectos y gobernanza territorial; ii) nuevos aprendizajes y conocimiento ecológico tradicionales para la seguridad alimentaria y para enfrentar efectos del Cambio Climático; iii) experiencias del MEFCCA en articular sus fuerzas para mejorar su desempeño en las regiones autónomas; iv) experiencia en la aplicación de políticas públicas de inversión con población indígena y afro descendiente en un contexto institucional de autonomías; iv) la nueva institucionalidad de los GTI respecto a las autoridades comunales que poseen décadas y hasta siglos de experiencia en gobernanza local.

98. En el corto y mediano plazo un valor agregado de NICARIBE es la contribución al proceso de desconcentración institucional de las Delegaciones del MEFCCA en el Caribe nicaragüense. El componente II de desarrollo de capacidades de NICARIBE, puede apoyar los procesos de planificación participativa del desarrollo de los territorios, que además de facilitar la ejecución del NICARIBE, pueden favorecer y articular con coherencia el arranque e implementación de los otros proyectos y programas en etapa inicial de implementación. El CCN asume un rol consultivo y es un espacio de articulación, de análisis y de evaluaciones de las lecciones aprendidas, de la posibilidad de replicación y de ampliación de procesos, de mecanismos y herramientas y se constituye como un espacio de posibles propuestas de generación de estrategias para el desarrollo de la población indígena y afrodescendiente de la Costa Caribe

99. La RMT sugiere: a) que NICARIBE incorpore el manejo del conocimiento como parte integral de la gerencia del Programa; b) considerarlo una función de todas y todos, no delegada y restringida a determinados equipos o personas; c) elaborar un plan de gestión de conocimiento, el cual incorpore análisis colectivo y transmisión de experiencias, buenas o malas; y d) sistematizar por escrito o multimedia la información recogida.

100. **Sostenibilidad.** La marginación histórica de la población indígena y afro descendiente viviendo en los territorios de la Costa Caribe plantea un reto para la sostenibilidad de las acciones de desarrollo encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las familias, a reducir los índices de pobreza y procurar el desarrollo económico de esas regiones. La sostenibilidad pasa por lograr que los agentes de cambio se apropien de la construcción original del proyecto que plantea metodologías y enfoques con éxitos probados y, al mismo tiempo lograr que en los territorios y las comunidades exista un grado importante de apropiación. En la sección “J”, se presenta una posible estrategia de

sostenibilidad que debe formar parte de los proyectos de inversión y de fortalecimiento de capacidades y de articulación.

<b>Medidas estratégicas principales</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha convenida</b>
Contratar especialista, con elevada experiencia, y asistente para el sistema de Pla. Seg. y Eval. como aporte a un sistema en construcción de S&E de la DGDCC	MEFCCA DGDCC	Noviembre 2015
A partir de la Línea de Base reorganizar y consolidar los indicadores y el Marco Lógico	UCN	Diciembre 2015
Poner en marcha estudios y sistematizaciones sobre las experiencias NICARIBE y programar mecanismos de difusión y de discusión (CCN)	UCN	febrero 2015
<b>Otras medidas detalladas se presentan en los apéndices de este informe y en el DT No. 3</b>		

## **J. La implementación en los próximos 18 meses. Un Plan de Contingencia. Propuesta de la RMT para consulta con el GRUN, el MEFCCA y el FIDA**

101. NICARIBE enfrenta un relevante desafío para los próximos 18 meses de implementación: restan por desembolsar (y ejecutar) más del 70% de los recursos presupuestados, (que representan aproximadamente USD 10,6 millones) de los cuales USD 6,8 se refieren a la categoría Fondo de Capitalización y aproximadamente USD 1,3 millones a la categoría Capacitación y Asistencia Técnica productiva.

102. El desafío es notable: traducido en números significa una capacidad de gasto en un promedio mayor de USD 500 mil por mes. Esto puede ser posible solamente en el caso de contar con una cartera de propuestas idóneas, una fuerte organización gerencial y el fortalecimiento de los sistemas administrativos y contables. Para el logro de los objetivos planteados es necesario realizar acciones inmediatas en los 10 temas “clave” siguientes:

- Marco institucional, gerenciamiento, estrategia, definidos
- Planificación y capacidad técnica operativa, disponible
- Cartera de propuestas de proyectos, identificados y formulados
- Reunificación de proyectos aplicada
- Procedimientos rápidos de formulación, de aprobación y de pre implementación de los proyectos, implementado
- Disponibilidad de recursos para desembolsar: techo presupuestario y fondo rotatorio asegurado
- Sistema de administración central y en las Delegaciones para adquisiciones y rendición de cuentas funcionando
- Modalidades de ejecución y posibles asociados identificados
- Personal con experiencia acorde a las necesidades contratado
- Consolidación, sostenibilidad y posibles sinergias con otros proyectos, puesta en marcha

### **1. Gerencia y estrategia**

103. NICARIBE debería implementarse bajo la estructura operativa sugerida en la sección (G) de este informe. En el Primer semestre del 2015 el MEFCCA ha establecido en su estructura central una Dirección General (DGDCC) para atender asuntos de la Costa Caribe. Esta Dirección tiene entre sus principales funciones facilitar la implementación de las inversiones. El rol de la DGDCC es estratégico y fundamental, y modifica, en parte, la forma anterior de implementación del Programa. Al mismo tiempo el MEFCCA está fortaleciendo el rol de las delegaciones regionales para que las mismas asuman responsabilidades ejecutoras. Este nuevo marco sugiere:

- La DGDCC asume el liderazgo estratégico y la orientación operativa general de NICARIBE y, en particular, es responsable de la articulación operacional con las Delegaciones, y mantiene las vinculaciones con la SDCC y los Gobiernos Regionales

- ii. La UCN, adscrita a la DGDCC, se concentra en todas las actividades técnicas, operativas y fiduciarias de la implementación y de apoyo técnico al personal en las delegaciones, y es responsable de la planificación, seguimiento y evaluación. Para asumir eficientemente esta tarea la UCN debe contar con el personal previsto
- iii. Las UCRs de Bluefields y de Bilwi pasan a ser “orgánicamente” parte de las delegaciones y responden al Delegado Regional, quien es el vínculo con NICARIBE/DGDCC, son asimiladas al resto del personal de las Delegaciones, manteniendo como tarea prioritaria la atención a NICARIBE y recibiendo apoyo técnico de la UCN.
- iv. La nueva Delegación de Las Minas contará con el personal necesario para atender los asuntos de NICARIBE. Dado el nuevo enfoque de “asimilación” de las UCRs al resto del personal de las Delegaciones, NO se creará una nueva UCR en las Minas: la Delegación se relacionará directamente con NICARIBE;
- v. La estrategia incluye todos los elementos mencionados en esta sección “J”. Adicionalmente la RMT considera muy relevante para el éxito de NICARIBE: i) la participación activa de la SDCC que mantiene una coordinación y articulación permanente con el MEFCCA; ii) de acuerdo a la propuesta mencionada en la sección (G) de este informe, el CCN debería concentrarse en la visión global del desarrollo del Programa, de sus posibles articulaciones y sinergias y recibir informaciones, análisis y sistematizaciones de la experiencia de NICARIBE en el desarrollo de la Costa Caribe con un enfoque basado en prácticas de género iii) el papel de los Gobiernos Regionales como autoridades autónomas de gobernanza regional, de planificación y de inversión pública y como posibles “asociados” para la ejecución.

## 2. Planificación y Capacidad técnica operativa

104. NICARIBE, actualmente, no cuenta con recursos humanos para las tareas de Planificación. Se recomienda identificar con urgencia, antes de fines de noviembre 2015 el personal que tenga la experiencia y la capacidad para desempeñar esta tarea. Dada la urgencia para contar con elementos de planificación y de programación, se sugiere asignar transitoriamente esta tarea a la UCN con el apoyo de personal de la DGDCC. Sin una planificación y una programación detallada será muy difícil avanzar en la ejecución de las tareas previstas. En el apéndice 15, a título de ejemplo, se presenta un gráfico del camino crítico para un proyecto<sup>16</sup> y un diagrama GANTT<sup>17</sup> que se aproxima a las necesidades de planificación de NICARIBE.

105. La capacidad técnica operativa actual de NICARIBE, en términos de recursos humanos propiamente NICARIBE y personal MEFCCA afectado bajo diferentes modalidades al Programa, no está en condiciones para responder al desafío planteado. En la sección (I), punto 8, de este informe, se analizan los puntos críticos y se sugieren las acciones necesarias para asegurar los recursos humanos necesarios.

## 3. Cartera de proyectos

106. **Proyectos nuevos.** NICARIBE ha informado que se cuenta con una cartera de “ideas/propuestas” de nuevos proyectos de inversión que sumaría 14 proyectos, con un monto total **estimado** de USD 5.2 millones (incluyendo aporte de los protagonistas, o USD 4,7 sin aporte se los protagonistas) respecto a los aproximadamente USD 4,7 disponibles en la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial, (incluyendo los USD 0,5 millones de categoría reserva para crédito, fuente BCIE que se reasignarían a esta categoría). Los Proyectos en formulación y aprobación para ejecutarse en 2016-2017 son: RACCN, 6 Proyectos productivos en Bilwi por un monto estimado de USD 1, 1 millones y 3 Proyectos productivos en Las Minas por un

---

<sup>16</sup> Para mayores detalles ver Documento de Trabajo 1

<sup>17</sup> Para mayores detalles ver Documento de Trabajo 3



monto estimado de USD 2,2 millones; en la RACCS 3 Proyectos productivos por un monto estimado de USD 1,5 y 2 Proyectos fortalecimiento de capacidades por aproximadamente USD 158.931. Se trata de propuestas a diferente nivel de identificación/formulación que a la fecha de la RMT no estaban prontos para ser analizados.

107. Esta cartera debe ser revisada de manera **URGENTE** para tomar las decisiones correspondientes, utilizando un conjunto de criterios y consideraciones. Los principales criterios a tomar en cuenta, adicionales a los criterios de elegibilidad establecidos por el FOCADET, se refieren a cuatro condiciones clave:

- a) coherencia con los tiempos de implementación, de acuerdo al plazo restante de operaciones de NICARIBE;
- b) relevancia estratégica y de articulación con los proyectos ya implementados y ejecutados;
- c) capacidad de ejecución por parte de la entidad responsable, incluyendo las capacidades de adquisiciones y contrataciones, rendición de cuentas, de administración/gestión y técnicas;
- d) calidad e impacto de los proyectos, con una visión que apunte a la articulación de las propuestas y que contemplen los costos y las modalidades de servicios de Asistencia Técnica y Capacitación y que tengan una propuesta de sostenibilidad viable.

108. La RMT no ha podido revisar los proyectos incluidos en el “paquete” de nuevas propuestas dado que algunos proyectos se encuentran en etapa de formulación y otros serán formulados próximamente. Sin embargo la RMT recomienda poner atención en relación a la sub-ejecución del componente 2, Fortalecimiento de Capacidades. En parte esa sub-ejecución será mejorada por los proyectos de Fortalecimiento de capacidades recientemente aprobados y en etapa inicial de aprobación y se espera, por la incorporación de estas actividades en los proyectos productivos que no deben considerar solo los aspectos de inversión y capital de trabajo.

#### **4. Reunificación de proyectos, proyectos de pequeñas infraestructura y proyectos adaptados al plazo de ejecución.**

109. NICARIBE debería evaluar la posibilidad de consolidar algunas propuestas con otras en función de reducir el número de nuevas propuestas, con el objeto de facilitar la gestión, el acompañamiento y el apoyo a los mismos. Esta posibilidad debe cotejarse con criterios de viabilidad y de aceptación y dependerá también de la capacidad de ejecución de la entidad responsable de la ejecución. Llama la atención que sobre 14 propuestas 12 respondan a proyectos productivos. Es necesario prestar atención y analizar con detenimiento esas propuestas técnicamente y en función de los plazos: los proyectos de carácter productivo presentan la rigidez de estar vinculados a ciclos biológicos agropecuarios: por lo tanto la revisión debe poner mucha atención en los “tiempos” reales de posible implementación. Los proyectos de pequeña infraestructura (caminos, pequeños muelles, bodegas, agua potable, etc.) tienen las características de no estar vinculados a ciclos agropecuarios o climáticos y por lo tanto pueden ser una válida alternativa de inversión.

110. **Gestión de la Cartera en ejecución o ejecutada.** El esfuerzo del Programa para formular, aprobar e implementar los nuevos proyectos no debe ir en detrimento o debilitar las acciones de acompañamiento supervisión y apoyo para los proyectos en ejecución. Los proyectos ejecutados o en ejecución deben ser acompañados y apoyados. Es necesario y urgente revisar la parte técnico productiva y fiduciaria de cada proyecto, para proponer acciones que contribuyan a resolver las limitaciones encontradas, y asegurar la consolidación y la sostenibilidad.

#### **5. Procedimientos de formulación, de aprobación y de pre implementación de los proyectos**

111. Sucesivamente a la **REVISIÓN** de la cartera mencionada en los puntos anteriores (3) NICARIBE tiene que poner en marcha todas las actividades que permitan lograr la formulación de los proyectos de acuerdo al FOCADET y al MANOP. Se recomienda que los procesos de formulación, revisión y aprobación de proyectos, se lleven a cabo, en la medida de lo posible y sin generar

distorsiones, a través de mecanismos paralelos de comunicación entre las entidades proponentes, delegaciones, el MEFCCA a nivel central y el FIDA oficina en Nicaragua de manera que se reduzcan sustancialmente los tiempos. Para cumplir con los plazos previstos, la formulación y aprobación de todas las nuevas propuestas debería concluirse, a más tardar, en diciembre 2015, considerando que sucesivamente deberán ser firmados los convenios, posteriormente iniciar los desembolsos y la ejecución. Es posible que, dado el corto tiempo disponible, la capacidad del personal de las UCRs para la formulación, no sea suficiente. Dado que es esencial contar con la formulación y aprobación de las propuestas antes de fin de año, es recomendable contratar servicios para la formulación de los proyectos y para las primeras dos etapas de implementación (técnico-fiduciario) de los proyectos.

## 6. Disponibilidad de recursos para desembolsar: techo presupuestario, fondo rotatorio y reasignación de recursos por categoría

112. **Recursos Disponibles.** En el siguiente cuadro No. 10 se presenta el resultado de un ejercicio preliminar con base en la información disponible a la fecha, para estimar los recursos disponibles en la categoría Fondo de Capitalización. El monto disponible por fuentes, para nuevos proyectos, por fuente, se ha calculado restando del monto presupuestado los montos ejecutados y los montos comprometidos para los proyectos en implementación. El ejercicio solo permite una aproximación por dos razones: a) no se puede conocer con precisión si todos los proyectos en implementación ejecutarán la totalidad de los recursos comprometidos; b) este ejercicio no toma en cuenta eventuales ampliaciones de financiamiento para proyectos ejecutados o en ejecución. Al mismo tiempo, el monto previsto para los nuevos proyectos puede sufrir modificaciones.

**Cuadro No: 10 Disponibilidad de recursos en la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial y financiamiento de los proyectos en revisión**

Nuevos proyectos en revisión al 30 de Junio		Financiamiento Requerido USD	Aporte Protagonistas USD	Total USD
		Total		
14 proyectos (12 productivos y 2 de fortalecimiento)		4.763.058,18	476.305,82	5.239.364,00

Fondo de Capitalización - Disponibilidad de fondos al 30 de Junio 2015 para la nueva cartera en revisión					
Aspecto	Disponible FIDA USD	Disponible BICE USD	Total Disponible USD	Requerimiento de financiamiento nuevos proyectos USD	Saldo Disponible USD
Proyectos formulados en revisión bajo el Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	1.538.861,53	2.720.127,71	4.258.989,24	4.763.058,18	-504.068,94
Monto asignado para Fondo de Reserva para Crédito Productivo que debe acordarse para reasignarlo		529.000,00	529.000,00		529.000,00
<b>Total</b>	<b>1.538.861,53</b>	<b>3.249.127,71</b>	<b>4.787.989,84</b>	<b>4.763.058,18</b>	<b>24.931,06</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

113. **Techo presupuestario.** En la sección H, punto 2, de este informe, se ha señalado la importancia y urgencia de asegurar el espacio fiscal en el Presupuesto del MEFCCA y lograr su inclusión y aprobación en el Presupuesto General de la República para el año 2016. De no lograrse la aprobación del monto previsto para el 2016 (y que debería ser del orden de los USD 6 millones) no será posible lograr los objetivos planteados.

114. **Fondo Rotatorio.** Tomando en cuenta que el tiempo de ejecución "real" de los proyectos será como máximo de 15 meses, y considerando que el arranque de los mismos será concentrado, para todos los proyectos, en los primeros meses del 2016, es necesario estimar las necesidades de recursos suficientes a financiar el desembolso correspondiente. A la fecha de la RMT NO es posible contar con un cálculo preciso en cuanto los proyectos se encuentran todavía en etapa de selección y de formulación. Por lo tanto el ejercicio desarrollado por la RMT con la participación de la UCN/DGDCC, debe ser considerado una primera aproximación y un estimado. De acuerdo a este ejercicio el monto disponible actualmente en el Fondo Rotatorio, es insuficiente para asegurar el

primer desembolso a los proyectos y para los otros costos del proyecto, así como es insuficiente para garantizar a los proyectos los dos (máximo tres) desembolsos siguientes. Por lo tanto, de acuerdo a la estimación que se presenta con mayores detalles en el DT 4, la RMT sugiere solicitar al FIDA un incremento del techo para el Fondo Rotatorio. El techo, de acuerdo a los cálculos, debería alcanzar los USD 1,1 - 1,2 millones.

115. **Reasignación de recursos.** En consulta previa con el FIDA, se puede analizar la oportunidad de solicitar una reasignación de recursos entre categorías: NICARIBE propone, en relación a los fondos de fuente FIDA: a) un ajuste interno en la categoría “equipos y vehículos”, con asignación de los recursos sobrantes de la sub categoría vehículos a la sub categoría equipos; b) un incremento en la categoría “convenios”<sup>18</sup>, que pasaría de USD 376.000 a USD 545.769, con recursos sobrantes de la categoría “salarios” que se reduciría desde USD 1.757.000 a USD 1.487.968. Adicionalmente es necesario avanzar en la solución del sobregiro de la categoría “costos operativos”. Al respecto se han iniciado conversaciones con el FIDA. (ver DT 4 para mayores detalles). En relación a los fondos de fuente BCIE, NICARIBE propone la asignación de la totalidad de los fondos de la categoría “reserva para crédito” a la categoría Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial. Para los costos de la categoría costos operativos fondos de contraparte. Esta propuesta se basa en una proyección de costos “tentativa” presentada en el Documento de Trabajo 4, cuadro No. 8 y 9.

## **7. Sistema de adquisiciones y rendición de cuentas y de administración central y en las Delegaciones.**

116. NICARIBE, ha tenido un lento proceso ejecución, en parte justificado por el contexto en el cual el proyecto opera, pero en gran medida generado por las dificultades de cumplir con la normativa de adquisiciones y, sucesivamente, de contar con rendiciones de cuentas en tiempo y forma. Las dificultades en las adquisiciones residen en parte en la dificultad de contar con ofertas de un número suficiente de proveedores de bienes y servicios, pero sobre todo reside en la debilidad y la insuficiente capacidad de cumplir con las normas y procedimientos de adquisiciones y de rendición de cuentas. El desafío de lograr las metas planteadas en los próximos 18 meses de implementación, implica resolver estas debilidades en los aspectos de adquisiciones y rendición de cuentas. En la sección H de este informe y en el DT 4 se presentan las recomendaciones correspondientes. Estas recomendaciones se pueden sintetizar en acciones de acompañamiento, capacitación y asistencia técnica tanto para adquisiciones como de manejo financiero administrativo para la rendición de cuentas dirigidas a todos los funcionarios y técnicos responsables de estas áreas y a todos los niveles.

## **8. Las modalidades de ejecución y administración de los proyectos.**

117. De acuerdo al MANOP y FOCADET las modalidades de ejecución pueden ser delegadas, compartidas o directas. Hasta la fecha, NICARIBE no ha podido utilizar la forma de ejecución directa (a cargo de las entidades proponentes, GTI, Comunidades u Organizaciones) por no haber encontrado casos en los cuales las entidades proponentes cumplieran con las condiciones suficientes para asegurar la capacidad de ejecución y de administración.

118. Sin descartar la posibilidad de aplicar los mecanismos de **ejecución directa**, en caso de encontrarse entidades con capacidad de ejecutar los proyectos en forma eficiente, la mayor parte de los próximos proyectos deberían ejecutarse bajo la forma de **ejecución delegada**. La ejecución compartida (entre MEFCCA/NICARIBE y entidad proponente) si bien presenta aspectos potencialmente interesantes, no ha dado, hasta la fecha, buenos resultados por la dilución de responsabilidades, complicaciones en las coordinaciones y en desfases operativos. Adicionalmente genera una carga de trabajo suplementario para las UCRs, carga que difícilmente podrá ser asumida en caso de que un buen número de nuevos proyectos, simultáneamente, se ejecutaran bajo esta modalidad.

---

<sup>18</sup> NICARIBE justifica este incremento por actividades relativas a la actualización y levantamiento de la información vinculada a la línea de base, la contratación de un auxiliar en contabilidad, personal para apoyar las adquisiciones y un administrativo para atender a los territorios Mayangna en la delegación de las Minas. Se consideran gastos para el equipo de la Revisión de Medio Término, las auditorías 2015, 2016 y 2017, la formulación de los planes de desarrollo comunal y territorial y la elaboración del informe final del programa. También se programaron recursos para la actualización de los datos de los RIMS.

119. Recientemente, con el caso de los proyectos de caminos de la RACCN se ha ensayado el sistema de ejecución delegada con el Gobierno Regional, y en el caso del proyecto de Fortalecimiento Institucional de Laguna de Perlas con el Municipio de Laguna de Perlas. Estas experiencias pueden ser replicadas y ampliadas y, los Gobiernos Regionales, los Municipios y otras entidades especializadas (según el caso) pueden ser aliados y asociados muy relevantes para la ejecución.

120. Se requiere avanzar en abrir más los espacios para el establecimiento de acuerdos con los gobiernos regionales, municipales y otras organizaciones locales que por su especialización sectorial podrían potenciar las capacidades de ejecución.

## **9. Disponibilidad de Personal acorde a las necesidades**

121. Las posibilidades de éxito de este Plan de Contingencias pasan necesariamente por la disponibilidad suficiente de personal afectado a NICARIBE. El personal que se incorpore, a más tardar antes de fin de año, debe ser **personal con experiencia**. En principio es necesario incorporar el personal dedicado a NICARIBE para la Delegación de las Minas y completar el equipo de la UCN/MEFCCA con: (i) un o una especialista en planificación; (ii) un o una especialista manejo financiero administrativo; (iii) un o una contador(a) y; (iv) un o una especialista en adquisiciones. Estos profesionales son claves para mejorar la implementación del programa.

## **10. Consolidación y sostenibilidad. Posibles sinergias con otros proyectos**

122. Para avanzar en los procesos de consolidación y de sostenibilidad, NICARIBE debe incorporar en sus operaciones y proyectos acciones y actividades que apunten a la sostenibilidad como parte integrante de los mismos proyectos. En el caso de la cartera ya implementada, es necesario retomar de inmediato un análisis del estado de situación de dicha cartera. Caso por caso es necesario planificar las acciones necesarias que se tomen en cuenta las opciones de integración de actividades, vía extensión de los convenios para avanzar en la consolidación y sostenibilidad. En el caso de las nuevas iniciativas, actualmente en etapa de formulación, es esencial que, en la etapa de formulación y de evaluación se garantice la incorporación de acciones para los procesos de consolidación y de sostenibilidad.

123. **Articulación con otros proyectos.** El MEFCCA, en las regiones autónomas de la Costa Caribe, está iniciando la ejecución de PROCACAO (con financiamiento COSUDE) y NICADAPTA (con financiamiento FIDA) que iniciaron en el año 2014 y PAIPSAN-CNN (con financiamiento Banco Mundial), iniciando en el año 2015. Estos proyectos suman un presupuesto total de unos USD 83 millones, de los cuales al menos unos USD 50 millones se invertirán en las regiones autónomas del Caribe. La DGDCC es encargada de la conducción estratégica y operativa de estos proyectos y las Delegaciones son responsables de la implementación. Adicionalmente ejecutan los programas nacionales (Bono Productivo Alimentario, el programa CRISOL granos básicos, Patio Saludable, pequeños negocios y el fomento a la asociatividad y las ferias campesinas, etc.). Existen las condiciones para que NICARIBE, promueva por intermedio de la DGDCC una visión estratégica y operativa para complementar acciones con estos proyectos en la perspectiva de la sostenibilidad. NICARIBE puede desarrollar un proceso de planificación participativa del desarrollo de los territorios, que tome en cuenta la ejecución de los nuevos proyectos y programas nacionales y fortalezca la gobernanza del territorio por parte de los GTI y de las Comunidades.

124. El MEFCCA está tomando en cuenta la carga de trabajo adicional que recae sobre las Delegaciones y ha planificado un reforzamiento de personal técnico y fiduciario. La RMT, considerando este contexto, y limitadamente a lo que se refiere a NICARIBE, considera esencial una revisión de las capacidades gerenciales y de coordinación de la DGDCC y de las Delegaciones, para evitar que la excesiva carga de trabajo dificulte el logro de los objetivos planteados en términos de ejecución física, pero sobre todo en detrimento de la “calidad” de los procesos de consolidación, sostenibilidad y apropiación comunitaria.

## **Apéndices**

**(del 1 al 16)**



**Apéndice No.1: Ejecución Acumulada por Componente y Categorías Fuente FIDA (Préstamo y Donación) al 30 de junio 2015**

Acumulado por componente y categorías Fuente FIDA Donación y Préstamo										
	ASIGNADO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total	Porcentaje Ejecución
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	3468,000.00	55,512.08	804,726.60	7,431.58	31,851.65	0.00	28,992.02	0.00	928,513.93	27%
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestion.	1061,000.00	0.00	143,443.42	22,829.55	49,564.07	0.00	19,329.12	0.00	235,166.16	22%
III-Gestion del Programa	3471,000.00	231,311.90	0.00	72,794.14	155,448.47	769,557.17	426,940.57	0.00	1656,052.25	48%
Total Ejecución Préstamo y Donación	8000,000.00	286,823.98	948,170.02	103,055.27	236,864.19	769,557.17	475,261.71	0.00	2819,732.34	35%

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.2: Ejecución Fuente FIDA Préstamo al 30 de junio 2015**

Por componente y categorías Fuente FIDA Préstamo									
	ASIGNADO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	1734,000.00	27,756.04	402,543.54	3,715.79	16,946.15		14,496.01		465,457.53
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestion.	530,500.00		71,543.12	11,414.77	24,920.46		9,607.58		117,485.93
III-Gestion del Programa	1735,500.00	115,655.95		36,397.07	76,565.24	384,782.25	213,527.49		826,928.00
totales	4000,000.00	143,411.99	474,086.66	51,527.63	118,431.85	384,782.25	237,631.08		1409,871.46

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.3; Ejecución Fuente FIDA Donación al 30 de junio 2015**

Por componente y categorías Fuente FIDA Donación									
	ASIGNADO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	1734,000.00	27,756.04	402,183.06	3,715.79	14,905.50		14,496.01		463,056.40
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión.	530,500.00		71,900.30	11,414.78	24,643.61		9,721.54		117,680.23
III-Gestión del Programa	1735,500.00	115,655.95		36,397.07	78,883.23	384,774.92	213,413.08		829,124.25
<b>totales</b>	<b>4000,000.00</b>	<b>143,411.99</b>	<b>474,083.36</b>	<b>51,527.64</b>	<b>118,432.34</b>	<b>384,774.92</b>	<b>237,630.63</b>		<b>1409,860.88</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.4: Ejecución Fuente BCIE al 30 de Junio 2015**

Componentes y Categoría: Fuente BCIE									
	ASIGNADO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	3625,000.00		123,005.46						123,005.46
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión.	279,000.00		31,244.33		3,879.76				35,124.09
III-Gestión del Programa	96,000.00								0.00
<b>totales</b>	<b>4000,000.00</b>	<b>-</b>	<b>154,249.79</b>	<b>-</b>	<b>3,879.76</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>158,129.55</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN



**Apéndice No.5: Ejecución Fuente Gobierno al 30 de junio 2015**

<b>Componentes y Categoría: Fuente Gobierno</b>									
	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo	927,000.00		3,439.52						3,439.52
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión.	229,000.00		41,858.26	1,761.21					43,619.47
III-Gestión del Programa	261,000.00			1,010.40			81,522.11		82,532.51
<b>totales</b>	<b>1417,000.00</b>	<b>-</b>	<b>45,297.78</b>	<b>2,771.61</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>81,522.11</b>		<b>129,591.50</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.6: Ejecución Fuente Protagonistas al 30 de Junio 2015**

<b>Componentes y Categoría: Fuente Protagonistas</b>									
	PRESUPUESTO	1.- Vehículos y equipos	2.- Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial	3.- Capacitación	4.- Convenios y Contratos	5.- Salarios	6.- Gastos de Operación	7. Sin Asignación	Total
COMPONENTES	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
I-Desarrollo Productivo									
II- Fortalecimiento de Capacidades humanas, Institucionales y para la Gestión.	1537,000.00		132,367.68						132,367.68
III-Gestión del Programa									
<b>totales</b>	<b>1537,000.00</b>	<b>-</b>	<b>132,367.68</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>132,367.68</b>

Fuente: MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.7: Cumplimiento con las cláusulas legales: estado de aplicación al 30 de junio 2015**

Sección	Cláusula	Acción	Fecha	Fecha Cumplimiento	Observaciones
E	Numeral 2, Convenio	Condiciones Generales para el retiro de fondos	MOP y Reglamento FOCADET	22/11/12  15/01/13	
			Personal	Cumplido Parcialmente	No se ha contratado al especialista en planificación y seguimiento, al asistente administrativo para apoyar a la UCN y requieren ser nuevamente contratados personal que rescindieron sus contratos en las UCR.
Sección 7.01	b Condiciones generales	Presentación del POA y PAC 2015	Marzo 2015	Cumplido	Presentado de manera tardía al FIDA y no ha sido aprobado por el CCN.
Sección 8.03	a) de las Condiciones Generales	Informe semestral 2do. semestre 2014	30/01/15	Cumplido	No se encontró información relacionada a la implementación de los formatos establecidos en el MANOP para el seguimiento y evaluación anual y de los planes operativos semestrales y anuales.
		Informe anual 2014		No cumplido	
		Informe semestral 2015 Revisión de Medio Termino	Final 2015	No cumplido Cumplido	En proceso y tiene programado su finalización el 23 de octubre 2015.
Sección 8.03	b) y c) de las Condiciones Generales				
Sección 8.04	Condiciones Generales	Informe Final	Marzo –agosto 2017	N/A	Después de la Fecha de Terminación del Proyecto, a más tardar en la Fecha de Cierre de la Financiación.
Sección 9.02	Condiciones Generales	Estados financieros	30 de abril 2015	Cumplido	Entregar al FIDA dentro de los cuatro (4) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero
Sección 9.03	Condiciones Generales	Auditoría de cuentas 2014	30 de junio 2015	15 de Agosto 2015	

Fuente: FIDA y MEFCCA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.8: Seguimiento a los riesgos y las recomendaciones de la Misión de Seguimiento y Apoyo a la Implementación del 30 de Mayo 2015**

<b>Riesgos de los Aspectos Fiduciarios</b>		Se mantiene la sobre ejecución de la categoría de costos operativos y bajo aporte de contrapartida. La misión ha constatado los esfuerzos de la entidad implementadora para mejorar la ejecución de las inversiones para superar este aspecto. Además se ha programado los gastos operativos con fondos de gobierno.	
		ii) Existe riesgo de inelegibilidad de gastos derivada de limitadas capacidades en adquisiciones y contratos, manejo de expedientes y gestión del PAC, por los encargados de los proyectos en los territorios. iii) Incumplimiento de publicación de los PAC y Registro de proveedores de proyectos en el portal del MEFCCA, conforme la Normativa de Administración Compartida, va en detrimento de los principios de publicidad y transparencia. Se evidencian esfuerzos por fortalecer las capacidades, no obstante, esto requiere ser reforzado a través de una estrategia de capacitación aprender haciendo, sistemática, sostenida y continua.	
<b>Aspecto</b>	<b>Acciones Recomendadas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Avance</b>
Fiduciario	i) Preparar una propuesta de reasignación de gastos por categoría, basada en un análisis de la ejecución real, con el fin de asegurar la disponibilidad de recursos para costos operativos; ii) Asegurar el aporte de Gobierno para cumplir con el compromiso contractual e inicialmente cubrir los gastos de operación del sobregiro de fondos FIDA y los requerimientos del programa hasta la reasignación; iii) Fortalecer las capacidades fiduciarias de las UCR y de los Gobiernos Territoriales; iv) Publicar en la Página web del Ministerio los PAC y Registro de Proveedores de los GT	junio 2015	En octubre 2015, el MEFCCA con apoyo de la Misión de Revisión de Medio Término, ha formulado la propuesta de reasignación de fondos entre categorías.  El gobierno ha programado la asignación para la totalidad de los gastos operativos.  La División de Adquisiciones ha iniciado un proceso de fortalecer capacidades a las UCR y los gobiernos territoriales. Aún no se ha elaborado un registro de proveedores de los GT.

Fuente: FIDA elaborado por la RMT con datos de la UCN

**Apéndice No.9: Resumen de las recomendaciones de la auditoría 2014**

Año del financiamiento	Observaciones de la auditoría en cada reporte		Observaciones de la auditoría cumplidas		Observaciones de la auditoría con acciones pendientes	
	Número	Valor	Número	Valor	Número	Valor
2013	13	4	12		7	4
2014	26	4	22	5	4	5
<b>Total</b>					<b>N/a</b>	

**Apéndice No.10: Recomendaciones de la Auditoría Gestión 2014**

No.	Auditoría de Gestión - Acciones Recomendadas	Responsable	Fecha Acordada
<b>Definición de las líneas de autoridad y responsabilidad</b>			
1	Realizar una evaluación de las actividades desarrolladas en cada una de las UCR, con el propósito de conocer cuáles son las ventajas y desventajas de centralizar las toma de decisiones por parte de los delegados del MEFCCA, para agilizar el cumplimiento de las actividades y que cada funcionario juegue el rol que le corresponde según está definido de forma gráfica en el organigrama.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre con la RMT
2	Analizar la estructura organizativa y definir de forma clara las funciones que debe realizar, el (a) Coordinador (a) de la Unidad Nacional del Programa e incorporar en la estructura organizacional estos cambios y someterlo a aprobación por las instancias superiores el MEFCCA y el FIDA, con el propósito de definir con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad de la UCN.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre con la RMT
3	Presentar de manera oportuna los análisis financieros y evaluación de las metas y objetivos del programa, además del cumplimiento con lo establecido en el manejo de las cuentas bancarias del programa, en la cual establece los funcionarios designados para ser firma libradora.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre con la RMT
4	Analizar y determinar la cantidad de técnicos que realmente se requieren para atender las necesidades del programa a través de evaluaciones en cada uno de los proyectos que se están ejecutando y conocer cuáles son las situaciones que se están presentando en cada territorio y en el caso de que sea necesario contratar personal adicional cumplir con lo establecido en el Manual Operativo, y someterlo a aprobación al FIDA.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre con la RMT
<b>Procesos Estratégicos de Dirección</b>			
1	Dar las instrucciones necesarias a fin de que se dé cumplimiento a los planes estratégicos de dirección para su desarrollo, los cuales consideren períodos de ejecución razonables basados en el análisis de sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para el cumplimiento de su misión.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre 2015
2	Definir el nivel de supervisión y monitoreo atribuidas a cada técnico, así como el examen sistemático de su trabajo, en la medida que sea necesario y la aprobación del trabajo en puntos críticos del desarrollo, para asegurar que avanza según lo previsto.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre 2015
3	El Comité de Coordinación Nacional realice reuniones de forma periódicas para dar seguimiento y monitoreo oportuno a la ejecución del programa, y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos previstos.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Noviembre 2015
4	Determinar si los montos presupuestados para cubrir los gastos operativos y salario están acorde o no a las actividades que deben realizar las áreas técnicas y administrativa del programa o si es que no se	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre con la RMT

	está dando prioridad a realizar desembolsos destinados a cubrir los costos de las actividades que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos del programa		
5	Las UCR deben dar seguimiento a los informes de los técnicos con el propósito de atender las situaciones que están causando atraso y obstáculos en la ejecución de las actividades.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegados-UCR	Octubre 2015
6	Las UCR, deben orientar a los técnicos a efectuar la cuantificación de las horas invertidas por los protagonistas en las actividades de siembra relativas al programa y que las mismas sean reportadas al departamento de contabilidad para proceder a su registro contable.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegados-UCR	Octubre 2015
7	La División de Adquisiciones del MEFCCA adopte la práctica de efectuar supervisiones periódicas a las UCR para verificar los procesos de adquisiciones que estas llevan a cabo.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa y División de Adquisiciones	Octubre 2015
<b>Control Interno</b>			
1	Adoptar la práctica de que los cheques emitidos y que los beneficiarios al cierre del periodo contable no lo retiraron se debe hacer un asiento contable en donde se revierte la disminución del efectivo y se reconoce un pasivo por bienes y servicios recibidos.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa	
2	Únicamente registrar como inversión aquellos pagos relativos a bienes y servicios adquiridos y recibidos.		
3	A la mayor brevedad posible se apertura las cuentas bancarias para cada Unidad coordinadora regional, así como se establezcan los controles necesarios para la recepción de efectivo y desembolsos por medio de dichas cuentas.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa	
4	La Unidad Coordinadora Nacional (UCN), en conjunto con las Unidades Coordinadoras Regionales (UCR) y la Dirección Administrativa Financiera (DAF) del MEFCCA efectué a la mayor brevedad posible la revisión del manual operativo y en caso de que no requiera modificaciones debido a que los procesos y actividades del programa no han sufrido modificaciones esto se deje debidamente documentado para dejar evidencia que el manual fue debidamente revisado en cumplimiento con lo establecido en la sección I inciso G del manual operativo	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa	Octubre con la RMT
5			
6	Dar las orientaciones necesarias para que se inicie el proceso de instalación en cada Unidad Coordinadora Regional su propio sistema contable que le permita contabilizar las operaciones financieras que están llevan a cabo y emitir sus propios estados financieros e informes Presupuestarios, en córdobas y en dólares.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa	Noviembre 2015
7	Orientar para que se documente el proceso de inducción al personal en caso de haberse dado y se adopte la práctica de dejar debidamente documentadas las evaluaciones de personal que se realicen y que ambos documentos sean archivados en los expedientes de personal del programa.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, División General Financiera Administrativa	Octubre 2015
8	Recomendamos que para las futuras contrataciones de personal se solicite a los gobiernos regionales o	Vice-Ministro, DGCC-	Octubre 2015

	territoriales según sea el caso avalar la recomendación de contratación.	UCN, División General Financiera	
9	Dar las orientaciones necesarias para que se adopte la práctica de conciliar mensualmente las compras realizadas de los materiales vegetativos y herramienta con los reporte de entrega de dichos materiales y herramienta manejado por la UCN.	Administrativa y División de Adquisiciones	Octubre 2015
10	La Administración de las UCR deben dar seguimiento a las situaciones que se reportan en los informes preparados por los técnicos con el propósito de dar atención inmediata a las situaciones que están causando atraso y obstáculos en la ejecución de las actividades de los mismos.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Octubre 2015
11	Las UCR, orienten a los técnicos a efectuar la cuantificación de las horas invertidas por los protagonistas en las actividades de siembra relativas al programa y que las mismas sean reportadas al departamento de contabilidad para proceder a su registro contable.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Octubre 2015 con RMT
12	En las futuras contrataciones de personal, solicitar a los gobiernos regionales o territoriales según sea el caso avalar la recomendación de contratación.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Octubre 2015
13	La División de Adquisiciones efectúe supervisiones periódicas para verificar los procesos de adquisiciones.	División de adquisiciones.	Octubre 2015
14	Orientar a los funcionarios a la mayor brevedad posible presentar ante la CGR su declaración de Probidad con la finalidad de dar cumplimiento a los mecanismos de control relativos a la transparencia.	Vice-Ministro, DGCC-UCN	Octubre 2015
<b>Hallazgos de Incumplimiento Auditoría 2013</b>			
1	Se debe analizar cuáles fueron las causas que originaron la sub ejecución y basado en los resultado de este establecer las medidas apropiadas que impida que se vuelva a presentar en el futuro, Adicionalmente sería conveniente establecer las mecanismo de supervisión y monitoreo aseguren la ejecución del programa.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Octubre 2015
2	Efectuar las coordinaciones necesarias con el departamento de informática para que realice las modificaciones necesarias en el sistema contable para que este sea el instrumento de manejo de las cuentas de mayor y subcuentas que permita resumir las principales conceptos de gasto que el proyecto realiza, así como permita la emisión del estado de fuente y uso de fondo y el estado de inversiones acumulada como sus estados financieros básicos.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Noviembre 2015
3	Los procesos de adquisición realizados con fondos de Prestamos BCIE deben contar con la no objeción de lo contrario, estaría incumplimiento con lo establecido en el Contrato de Préstamos. El ministerio aclaró a la firma auditora, que la modalidad de ejecución del programa, el BCIE reconoce como suficiente la no objeción del FIDA.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	N7A
4	Coordinar con las diferentes Unidades Coordinadoras Regionales, las estrategias o planes de publicidad para informar a la población la implementación del programa en los territorios beneficiados.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-UCR	Noviembre 2015
5	Cumplir con lo establecido en el Contrato de Préstamo que cualquier cambio en la estructura o del personal asignado requerirá de la no-objeción previa del BCIE.	Vice-Ministro, DGCC-UCN, delegaciones-	Octubre 2015

6	Parte de la responsabilidad de la administración del Programa es velar que se dé estricto cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Convenio de crédito, en el Manual de operaciones y en las leyes y regulaciones aplicables, por lo que deben darse las instrucciones a fin de que esta situación no vuelva a presentarse en el futuro.	UCR Vice-Ministro, DGCC- UCN, delegaciones- UCR	Octubre 2015
---	---	--	--------------

**Apéndice No 11: Recomendaciones de la Auditoría Financiera 2014**

No.	Acciones Recomendadas	Responsable	Acción Realizada
1	Contabilizar como inversión aquellos cheques que fueron entregados a sus beneficiarios o que al final de cada mes y antes de emisión de los estados financieros se efectúen las reversiones contables correspondientes a todos aquellos cheques contabilizados y que no fueran entregados a sus beneficiarios.	Vice-Ministro, DGCC- UCN	Realizada la reversión en Junio 2015
2	Únicamente registrar como inversión aquellos pagos relativos a bienes y servicios adquiridos y recibidos.		Todos estos fondos comprometidos se reflejan en la conciliación bancaria en los cks flotante, por quedar registrado como devengado y pagado en el presupuesto en el año 2014.
3	Adoptar la práctica de que los cheques emitidos y que los beneficiarios al cierre del periodo contable no lo retiraron, se debe hacer un asiento contable en donde se revierte la disminución del efectivo y se reconoce un pasivo por bienes y servicios recibidos.		El programa no abrió cuentas bancarias en las oficinas Regionales, RACCS Y RACCN
4	A la mayor brevedad posible, aperturar las cuentas bancarias para cada Unidad coordinadora regional, así como se establezcan los controles necesarios para la recepción de efectivo y desembolsos por medio de dichas cuentas.		El programa tiene todos los controles financieros en la Sede Central
5	Orientar para que se inicie el proceso de instalación en cada Unidad Coordinadora Regional, su propio sistema contable que le permita contabilizar las operaciones financieras que están llevan a cabo y emitir sus propios estados financieros e informes Presupuestarios, en córdobas y en dólares.		Los procesos de Inducción del Personal es realizado por el Responsable inmediato.
6	Orientar para que se documente el proceso de inducción al personal en caso de haberse dado y se adopte la práctica de dejar debidamente documentadas las evaluaciones de personal que se realicen y que ambos documentos sean archivados en los expedientes de personal del programa.		Es parte del proceso.
7	En las futuras contrataciones de personal, solicitar a los gobiernos regionales o territoriales según sea el caso avalar la recomendación de contratación.		
8	Orientar para que se adopte la práctica de conciliar mensualmente las compras realizadas de los materiales vegetativos y herramienta con los reportes de entrega de dichos materiales y herramienta manejado por la UCN.		

- |    |   |
|----|---|
| 9  | La Administración de las UCR debe dar seguimiento a las situaciones que se reportan en los informes preparados por los técnicos con el propósito de dar atención inmediata a las situaciones que están causando atraso y obstáculos en la ejecución de las actividades de los mismos. |
| 10 | Las UCR, deben orientar a los técnicos efectuar la cuantificación de las horas invertidas por los protagonistas en las actividades de siembra relativas al programa y que las mismas sean reportadas al departamento de contabilidad para proceder a su registro contable.            |
| 11 | La División de Adquisiciones del MEFCCA debe adoptar la práctica de efectuar supervisiones periódicas a las UCR para verificar los procesos de adquisiciones que estas llevan a cabo  |

**Fuente: Auditoría de Gestión y Financiera elaborado por la RMT**

En el proceso las conciliaciones de las Actas de Entrega a los Gobiernos Territoriales y la contabilidad de manera mensual

La Administración de las UCR dan seguimiento

Se inicia a registrar el aporte de los beneficiarios en octubre 2014.

Iniciada la práctica de supervisión. Y asistencia técnica



## Estructura organizativa y funcional



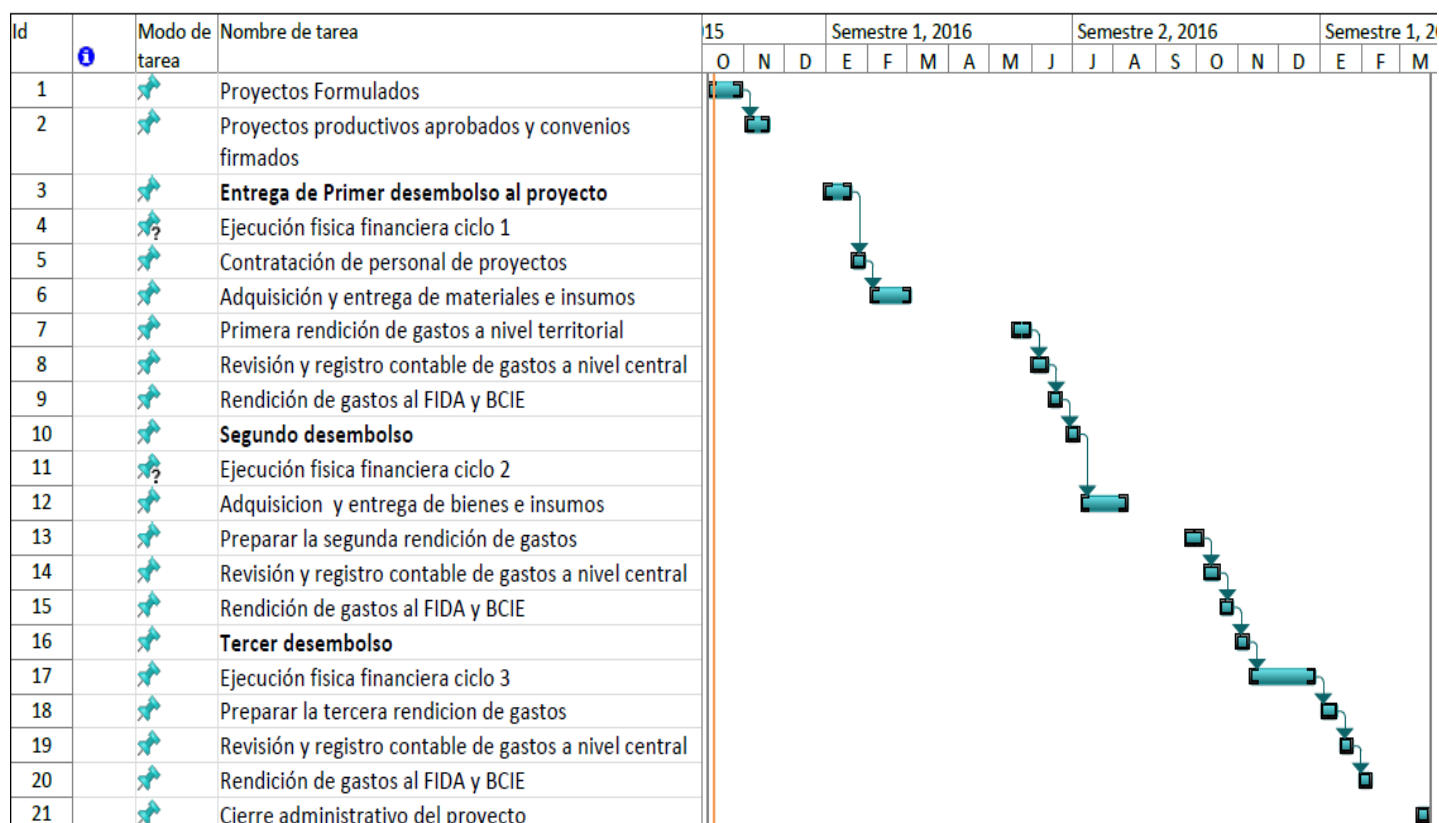
Apéndice 13. Personal afectado al NICARIBE

Personal del NICARIBE Y MEFCOA								
Nivel Central y por Delegación Territorial Desagregado por Sexo								
			Fuente de Contratacion					
No.	Cargo	Ubicación Area	NICARIBE		Serv. Contratado		MEFCOA	
			M	H	M	H	M	H
Unidad Coordinadora Nacional								
1	Director Costa Caribe	Nivel Central						X
2	Coodinadora Nacional del Programa	Nivel Central	X					
3	Coordinador Territorial	Nivel Central				x		
4	Responsable administrativo	Nivel Central		X				
5	Conductor	Nivel Central		X				
6	Seguimiento	Nivel Central				X		
7	Oficial Financiera						x	
8	Auxiliarr Contable	Nivel Central			X			
9	Planificacion de la Direccion Costa Caribe	Nivel Central					X	
10	Secretaria Administrativa	Nivel Central					X	
Sub Total Personal UCN			1	2	1	2	3	1
Delegacion de La RACCS								
1	Encargado de Componente I	RACCS		X				
2	Resp. Planicacion, seg y evaluacion	RACCS	X					
3	Analista de Adquisiciones y Constrataciones	RACCS		X				
4	Panguero	RACCS		X				
5	Coordinadora Regional	RACCS	X					
6	Tecnico Territorial	RACCS		X				
7	Esp. Resp. Admon y Manejo Financiero	RACCS		X				
8	Encargado de Componente II	RACCS		X				
Sub Total Personal RACCS			2	6				
Delegacion de la RACCN								
1	Resp. Planicacion, seg y evaluacion	RACCN	X					
2	Responsable del componente II	RACCN		X				
3	Coordinadora Regional	RACCN		X				
4	Conductor	RACCN		X				
Sub Total Personal RACCN			RACCN	1	3			
Delegacion de las Minas								
1	Tecnico Territorial	Minas		X				
2	Tecnico Territorial	Minas		X				
3	Encargado componente I	Minas		X				
TOTAL DE RECURSOS MINAS			0	3				
Total de Recursos Disponible NICARIBE			4	14	1	2	3	1
Total NICARIBE					21			
Total del MEFCOA					4			
Total General					25			

A

## Apéndice 15.

### Programación de actividades claves para proyectos productivos



Proyecto: Plan de cierre NICARIBE Fecha: 10/10/15 10:30 p.m.	Tarea		Resumen inactivo	
	División		Tarea manual	
	Hito		Sólo duración	
	Resumen		Informe de resumen manual	
	Resumen del proyecto		Resumen manual	
	Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Hito externo		Sólo fin	
	Tarea inactiva		Fecha límite	
	Hito inactivo		Progreso	

Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en Territorios Indígenas de RAAN y RAAS (NICARIBE) (Préstamo FIDA 830-NI; Donación 8071-NI)

## Apéndices

Id	Territorio	Nombre de tarea	2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018
			ene	feb	mar	abr	ene	feb	mar	abr	ene	feb	mar	abr	ene	feb	mar	abr	ene	feb	mar	abr	ene	feb	mar	abr	
1		SANEAMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO																									
2		NUEVOS PROYECTOS AGROALIMENTARIOS -Estimados-																									
3		Gestión de Proyectos																									
8		Ejecución física financiera ciclo 1																									
19		Ejecución física financiera ciclo 2																									
27		Ejecución física financiera ciclo 3																									
32		CIERRE DEL PROGRAMA																									
35		PROYECTOS ACTUALMENTE CONTRATADOS																									
36		Awaltara																									
37	Awaltara	Restitución de soberanía y seguridad alimentaria a 179 familias del Territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya.																									
			jue 29/11/12																								
38	Awaltara	Fortalecimiento de capacidades del Gobierno Territorial de Awaltara para una gestión eficiente y eficaz de su desarrollo humano y sostenible, con identidad en el territorio.																									
39	Awaltara	Establecimiento de 120 hectáreas de cacao bajo el modelo ecoforestal a fin de mejorar las condiciones de vida en 186 familias indígenas en el Territorio Awaltara Luhpia Nani Tasbaya.																									
40		Laguna de Perlas																									
41	Laguna de Perlas	Contribución al mejoramiento de los niveles de seguridad alimentaria y generar excedente para la venta, mediante la fertilidad del suelo e incrementando la productividad y sostenibilidad de las parcelas de 470 Familias en el territorio.																									
			jue 29/11/12																								
42	Laguna de Perlas	Establecimiento de 300 Manzanas (214.28 hectáreas) de Plantaciones de Coco en Ocho Comunidades Indígenas y Afro-descendientes del Territorio de Laguna de Perlas, Distrito Autónomo del Municipio de Bonanza - RACCN.																									
43		Matumbak																									
44	Matumbak	Establecimiento de la plataforma productiva para la seguridad alimentaria, en territorio Matumbak beneficiando a 178 familias																									
			jue 29/11/12																								
45	Matumbak	Establecimiento de Bancos de Semilla de granos básicos para asistir a 80 familias del territorio Mayangna Sauni Arungka, "Matumbak"																									
46	Matumbak	Fortalecimiento de las capacidades de autogestión del Gobierno Territorial y Gobiernos Comunales Indígenas de Matumbak, Municipio de Bonanza - RACCN.																									
47		Mayangna Sauni As																									
48	Mayangna Sauni As	Establecimiento de la plataforma productiva para la seguridad alimentaria, en territorio Mayangna Sauni As - Bonanza"																									
			mié 28/11/12																								
49	Mayangna Sauni As	Establecimiento de banco de semillas de granos básicos beneficiando a 80 familias del territorio Mayangna Sauni As, municipio de Bonanza para garantizar la seguridad alimentaria"																									
50	Mayangna Sauni As	Fortalecimiento de las capacidades de gestión del Gobierno Territorial y Gobiernos Comunales Indígenas de Mayangna Sauni As, Municipio de Bonanza RACCN.																									
51		Tuahka																									
52	Tuahka	Establecimiento de la plataforma productiva para la seguridad alimentaria, en territorio Tuahka beneficiando a 178 familias																									
			jue 08/11/12																								
53	Tuahka	Establecimiento de Bancos de Semilla de granos básicos beneficiando a 80 familias del territorio Tuahka en el municipio de Rosita"																									
54	Tuahka	Fortalecimiento de las Capacidades de autogestión del Gobierno Territorios y Gobiernos Comunitarios Indígenas de Tuahka, Municipio de Rosita - RACCN																									
55		Wangki Maya																									
56	Wangki Maya	Fortalecimiento de la plataforma productiva para la seguridad alimentaria, en territorio Wangki Maya beneficiando a 178 familias																									
			jue 29/11/12																								
57	Wangki Maya	Establecimiento de banco de semilla de granos básicos beneficiando a 80 familias del territorio Indígena Wangki Maya, Municipio de Waspam Río Coco.																									
58	Wangki Maya	Fortalecimiento de las capacidades de autogestión del Gobierno Territorial y Gobiernos Comunales Indígenas de Wangki Maya, Municipio Waspam Río Coco - RACCN.																									
59	Wangki Maya	Rehabilitación y mantenimiento de 15 kilómetros de camino rural vecinal productivo en el territorio indígena Wangki maya sobre el tramos de carretera Dushikwa-Koom.																									
60		Wangki Twi																									
61	Wangki Twi	Fortalecimiento de la producción agrícola para la seguridad alimentaria, en territorio Wangki Twi beneficiando a 178 familias"																									
			jue 29/11/12																								
62	Wangki Twi	Establecimiento Banco comunal de semillas de granos básicos en 5																									

**Apéndice 15**  
**REUNIONES DE LA MISIÓN DE REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO**

No	Nombre de la personas	Cargo	Fecha	Lugar
1	Jose Benito Aragón	Vice Ministro MEFCCA	02 de Septiembre	Despacho MEFCCA
2	Adolfo Castillo	FIDA		
3	Fanny Vega	FIDA		
4	Noreen White	Coordinadora del programa MEFCCA - NICARIBE		
5	Martha Arguello	Consultora, Reunión Equipo Consultor.	03 de Septiembre	Oficina Asignada MEFCCA
6	Sayda Sáenz Zeledon	MEFCCA -PROCAVAL		
7	Mauricio Rodriguez	Consultor		
8	Edwin Matamoros	Consultor		
9	Adonis Arguello	MEFCCA - NICARIBE	04 de Septiembre	Auditorio Mujeres del Cua- MEFCCA
10	Benito Aragón	Vice Ministro MEFCCA		
11	David Lumbi	Dirección General de la Costa NICARIBE		
12	Jorge de Escoto	Secretaria Costa Caribe		
13	Efraín Flores	Administrador MEFCCA - NICARIBE		
14	Yader Baldizon	Dirección de Proyecto- MEFCCA		
15	Sigrvey Julissa Monjarrez	Responsable de la División de Adquisiciones	07 de Septiembre	Oficina Asignada a consultores MEFCCA
16	Liseth Mayorga	Coordinadora de Fondos Externos- Contabilidad		
17	Jamileth Amador Reyes	Oficial de desembolsos		
18	Yira Pou Lucas	Dirección General de la Costa NICARIBE		
19	Jose Leon Aviles	Secretaria de la Costa Caribe	11 de Septiembre	
20	Gregory Campbell	Delegado Departamental MEFCCA – RACCS	18 de Septiembre	Visita Delegación RACCS- Delegación de Bluefields
21	Gaudie Beer Carbajal	Coordinadora de la UCR – MEFCCA- RACCS		
22	Storby Simon	Coordinador de proyecto de Fortalecimiento y de Cacao y líder del Territorio		
23	Roger Sequeira	Técnico MEFCCA – RACCS		
24	Carlos Bacon	Técnico MEFCCA – RACCS		
25	Ray Anthony Simón	Analista de Adquisiciones MEFCCA – NICARIBE RACCS		
26	Jose Emilio Balladares	Administrador MEFCCA – NICARIBE – RACCS		
27	Marlyn Jorver Ruiz.	Miembro – Black Famer – Laguna de Perla	19 de Septiembre	Laguna de Perla
28	Noel Campbell	Vice – Presidente – Black Famer		
29	Dwight Isaack Hebbert	Miembro – Black Famer		
30	Oswaldo Mórales	Presidente – Black Famer y Alcalde Municipal.		
31	Kurt Hansack Pineer	Miembro – Black Famer		
32	Oscar Forbes	Miembro – Black Famer		

33	Feliciano Piochge	Miembro – Black Famer		
34	Margaret Cassanova	Presidenta del Gobierno Territorial de la Cuenca de Laguna de Perla		
35	Miriam Arlen	Primer Vocal Territorio de la Cuenca de Laguna de Perla.		
36	Milanie Ingram	Tesorera del Gobierno Territorial de la Cuanca de Laguna de Perla		
37	Lalo Rubio	FIDA	21 de Septiembre	Oficina de la Dirección de la Costa Caribe MEFCCA
38	Armando Edwind	MEFCCA – NICARIBE – Mayagna – RACCN – Técnico MINAS		
39	Alma Suyapa	MEFCCA – NICARIBE- Planificadora RACCN		
40	Tomas Taylor	MEFCCA – NICARIBE- Coordinador RACCN		
41	Maria Rosio	FIDA		
43	Yader Baldizon	Director Proyecto	22 de Septiembre	Mujeres del Cua, con los equipos de NICARIBE
44	Claudia Tijerino	Directora de Cooperación externa		
45	Francisco Vega	Gerente de MEFCCA – NICADAPTA		
46	Donaldo Aviles	Director de Planificación		
47	Darwind Arauz	Formulación Proyectos		
48	Yira Pou Lucas	Planificadora MEFCCA – NICARIBE		
48	Ramón Canales	Director General de la Costa Cariba	23 de Septiembre	Reunión con equipo ampliado – MUJERES CUA
49	Guillermo Martinez	Gerente de MEFCCA – PROCAVAL		
50	Olga Palma	Planificación y Seguimiento MEFCCA – PROCAVAL		
51	Christ Dayana Vargas Montiel	Cooperación Externa		
52	Lizzette Ruiz	Analista de Adquisiciones		Reuniones con equipo ampliado

**REPÚBLICA DE NICARAGUA**

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS AGRÍCOLA, PESQUERO  
Y FORESTAL EN TERRITORIOS INDÍGENAS DE RAAN Y RAAS  
(NICARIBE)**

**Apéndice 16A**

**Borrador de Propuestas y sugerencias de la RMT para ajustes  
al Manual Operativo (MANOP)**

**Octubre 2015**

## Tabla de contenido

<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>I-1</b>
A. CONTEXTO LEGAL Y ORGANIZATIVO.....	I-1
B. JUSTIFICACIÓN .....	I-1
C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	I-2
D. COMPONENTES .....	I-2
E. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	I-2
F. COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	I-4
G. FECHA DE ENTRADA EN VIGOR, TÉRMINO Y CIERRE DEL PROGRAMA, SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	I-4
H. ZONA DE INFLUENCIA.....	I-4
I. POBLACIÓN META .....	I-4
<b>II. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN .....</b>	<b>II-5</b>
A. EJECUTOR DEL PROGRAMA .....	II-5
B. INSTANCIAS RESPONSABLES DEL PROGRAMA .....	II-5
C. LAS ENTIDADES PROPONENTES .....	II-9
D. ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS, PROVEEDORAS DE BIENES Y OBRAS .....	II-9
FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL.....	II-10
<b>III. METODO DE IMPLEMENTACIÓN Y CICLO DE PROYECTOS.....</b>	<b>III-11</b>
<b>IV. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS .....</b>	<b>IV-12</b>
A. CONTROL INTERNO .....	IV-12
B. ADMINISTRACIÓN DE LOS FONDOS:.....	IV-12
<b>V. ADQUISICIONES DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS .....</b>	<b>V-26</b>
A. PRINCIPIOS PARA ADQUISICIÓN DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS .....	V-26
B. USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS .....	V-27
C. RESPONSABLES DE LAS ADQUISICIONES DEL PROGRAMA .....	V-28
D. POLÍTICAS A SEGUIR .....	V-28
E. PROCEDIMIENTO PARA EL RESGUARDO DE LA INFORMACIÓN .....	V-30
F. REVISIONES DE ADQUISICIONES POR PARTE DEL FIDA .....	V-32
G. FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN DE LAS ADQUISICIONES .....	V-33
H. PROHIBICIONES.....	V-34
I. COMITÉS EVALUADORES .....	V-34
J. DEL COMITÉ EVALUADOR.....	V-34
K. MECANISMOS DE CONTROL.....	V-36
L. SEGUIMIENTO A LAS ADQUISICIONES REALIZADAS CON PROVEEDORES DEL MINISTERIO .....	V-36
M. EXCEPCIONES .....	V-37
<b>VI. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>VI-41</b>
A. LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL .....	VI-41
B. DEFINICIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL .....	VI-41
C. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DEL PROGRAMA .....	VI-42
D. MECANISMOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	VI-42
E. ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS Y EL PERSONAL .....	VI-43
F. PROCESO DE INDUCCIÓN .....	VI-43
G. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	VI-43
<b>VII. PLANIFICACION Y PRESUPUESTO .....</b>	<b>VII-45</b>



A. NIVELES DE PLANIFICACIÓN .....	VII-45
B. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	VII-45
C. PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	VII-46
D. ACCIONES A SEGUIR .....	VII-47
E. INSTRUMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.....	VII-47
F. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL POA.....	VII-47
<b>VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION .....</b>	<b>VIII-51</b>
A. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	VIII-51
B. SUPERVISIÓN EXTERNA.....	VIII-52
C. REPORTES.....	VIII-53
<b>IX. AUDITORIAS .....</b>	<b>IX-54</b>
A. AUDITORÍA INTERNA .....	IX-54
B. AUDITORÍA EXTERNA.....	IX-54
<b>X. CIERRE ADMINISTRATIVO Y TRASPASO DE BIENES.....</b>	<b>X-56</b>
A. ACCIONES PARA EL CIERRE Y FINIQUITO DE PROYECTOS.....	X-56
B. ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA. ....	X-56
C. ACCIONES DE CIERRE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DEL PROGRAMA .....	X-56
<b>XI. ABREVIATURAS Y ACRONIMOS.....</b>	<b>XI-58</b>
<b>XII. APENDICES .....</b>	<b>XII-59</b>

## **I. INTRODUCCION**

### **A. Contexto legal y organizativo**

El Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en Territorios Indígenas de RACCN y RACCS, forma parte de los programas y políticas de desarrollo del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), definidos para el sector rural, siendo coherente con el marco y normativas legales existentes en materia de cooperación y asistencia técnica sustentado en el siguiente marco legal. En primer orden amparado por la constitución política de Nicaragua en sus Arto. 80, 180 y 181 vinculados al reconocimiento de los derechos de los Pueblos y Comunidades indígenas que habitan en la Costa Caribe; además se soporta con el Decreto No. 111-2007, (Arto. 2) aprobado el 28 de Noviembre del 2007, publicado en La Gaceta No. 233 del 4 de Diciembre de 2007 de reformas y adiciones a los Decretos Nos. 03-2007 y 21-2007, Reglamento de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y procedimientos del poder ejecutivo, Decreto No. 111-2007, (Arto. 1) aprobado el 28 de Noviembre del 2007, publicado en La Gaceta No. 233 del 4 de Diciembre del 2007 de reformas y adiciones a los Decretos Nos. 03-2007 y 21-2007, Reglamento de la Ley No. 290, Ley de Organización, Competencia y procedimientos del poder ejecutivo, Ley No.28, Estatuto de la Autonomía de las Regiones de la Costa Caribe de Nicaragua, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No.238 del 30 de Octubre de 1987, Decreto No.3584, Reglamento de la Ley No.28, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No.186 del 02 de octubre del 2003 y Ley No.445, Ley del Régimen de Propiedad Comunal de los Pueblos Indígenas y Comunidades Étnicas de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica de Nicaragua y de los Ríos Bocay, Coco, Indio y Maíz, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 16 del 23 de enero del 2003.

### **B. Justificación**

La pobreza en las Regiones Autónomas del Caribe Nicaragüense es el factor principal que justifica incorporar al Programa NICARIBE, el cual toma en cuenta que en La RACCN, con una población de aproximadamente 314,000 habitantes, el 72% de su población vive en el área rural (Censo de Población, 2005) y la RACCS cuenta con una población aproximada de 336,000 habitantes con un porcentaje similar a la RAAN de población rural. La población es joven: el 47.6 % tiene menos de 15 años. En la RACCN y la RACCS se estima que el 71,5% de la población está conformada por Mestizos, el 18,5 % indígenas Misquitos (principalmente concentrados en la RACCN); el 2,5% Mayangnas; el 6,5% Creole (afro descendientes, principalmente concentrados en la RACCS); el 0.43% Garífunas (en la RACCS) y el 0,55% Rama.

Un elemento que motiva la intervención del Programa NICARIBE es el Índice de Desarrollo Humano (IDH) en la Costa Caribe; presentando un indicador promedio de 0.5. La tasa de analfabetismo es mayor al 50%. Solo el 20% de la población tiene acceso a un servicio (deficiente) de agua potable y apenas el 7% de la población tiene acceso a energía eléctrica.

En la Costa Caribe de Nicaragüense el 29.3% de los niños menores de cinco años sufre de desnutrición crónica; se adiciona que en las comunidades la calidad de la educación primaria y donde exista, la secundaria, es muy baja y se ve afectado por el déficit de infraestructura escolar y de comunicación vial. Los jóvenes que pertenecen a familias pobres y/o indígenas logran menos de 5 años de educación. (Banco Mundial, 2008).

### **C. Objetivos del Programa**

Mejorar los niveles de ingreso de 10,580 familias que viven en territorios indígenas y afro descendientes de la Costa Caribe en el área de influencia del Programa, apoyando el incremento de la producción, el manejo, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y fortaleciendo sus organizaciones.

Los objetivos específicos son: (i) Alcanzar niveles de desarrollo económico-productivo de las familias beneficiarias por medio del incremento de la producción de productos con valor en mercados y de la explotación sostenible de los recursos naturales; (ii) fortalecer las organizaciones locales de los beneficiarios y siete gobiernos Territoriales para gestionar el desarrollo económico territorial; (iii) fortalecer la capacidad institucional para los aspectos fiduciarios y la administración de Programas.

### **D. Componentes**

El Programa tiene tres componentes: 1) Desarrollo Productivo: con actividades de asistencia técnica para la producción, apoyo para mejorar el acceso a mercados, financiar las inversiones productivas, diversificación productiva, agregación de valor y aprovechamiento sostenible de recursos naturales, 2) Fortalecimiento de las capacidades locales: con actividades de apoyo para fortalecer las capacidades de los y las beneficiarios(as), las comunidades, territorios y organizaciones, la identificación de propuestas de inversión y desarrollo, Planes de Inversión y Desarrollo Territorial y fortalecer las capacidades para la gestión fiduciaria y el manejo financiero en la SDCC, el GRACCN y el GRACCS, 3) Gestión del Programa: que incluye las actividades gerenciales y operativas para la implementación del Programa, el seguimiento y evaluación.

### **E. Lineamientos estratégicos**

Sobre la base de los objetivos específicos se indican tres lineamientos estratégicos principales del Programa: i) mejorar los procesos, mecanismos e incentivos para fomentar el acceso de la población rural pobre a los mercados; ii) aumentar la capacidad y eficiencia de las organizaciones de base de los pobres rurales; iii) alinear y armonizar las intervenciones.

Para el Componente 1: Desarrollo Productivo: Los principales ejes de la estrategia del componente se basan en la diversificación productiva, incremento y mejor distribución de los ingresos durante todo el año, por medio de propuestas de modelos productivos forestales y agroforestales diseñados para estos territorios; la introducción de tecnologías de adaptación al cambio climático para la reducción de riesgos de pérdidas por el mismo; capitalización de las familias y sus organizaciones a través de incentivos materiales y recursos financieros para costos de inversión y de producción; uso racional y organizado de la mano de obra familiar y el fortalecimiento a sus capacidades tecnológicas; un proceso gradual de sustitución de insumos externos por la producción de bioinsumos validados en la región y con base en residuos sólidos y líquidos producidos localmente; impulso a microempresas familiares o grupo familiar asociativo; la utilización de un modelo de extensión apropiado a las condiciones agroecológicas y las características de familias y comunidades.

Esta estrategia será complementada por un proceso de fortalecimiento a las capacidades institucionales para la gestión productiva y económica de los territorios y sus comunidades, así como la gestión del riesgo, la implementación de prácticas de género, la gestión de proyectos y

el control sobre el impacto de éstos en los ecosistemas locales. Esta labor será articulada institucionalmente con las secretarías de producción de los Gobiernos Regionales, con el INAFOR, con el INTA y con otros programas y proyectos en implementación.

La modalidad de ejecución del componente parte de diagnosticar las prioridades de apoyo a la producción, de Comunidades y Territorios. Se realizará la promoción y difusión del Programa y las ofertas específicas del Componente, con una comunicación amplia y masiva, explicando los mecanismos operativos y modalidades para elaborar propuestas. En este proceso de diálogo, se presentarán como alternativas de inversión, los modelos productivos elaborados por el Programa, expuestos a modificaciones de los proponentes.

A partir de ese punto se iniciará la identificación y preparación de los proyectos para ser financiadas con los recursos del proyecto, a través del Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial-FOCADET, que financiarán inversiones y capital de trabajo. El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa con la implementación del programa es el responsable del manejo y de la gestión del FOCADET. Los montos autorizados por cada iniciativa de inversión o capital de trabajo, serán definidos por el reglamento operativo del FOCADET que deberá ser elaborado por el Programa antes de su puesta en marcha y contará con la no objeción del FIDA.

Para el Componente 2: Fortalecimiento de las capacidades humanas, institucionales y para la gestión fiduciaria y financiera: La estrategia del componente se basa en impulsar un proceso de fortalecimiento de los miembros de las familias que viven en los territorios indígenas y afrodescendientes, y sus distintas expresiones organizativas: Comunidades, Territorios, Organizaciones (empresas, cooperativas, asociaciones). El Componente apunta al desarrollo de las capacidades de autogestión para permitir una utilización eficiente y eficaz de los bienes y servicios que ofrecerá el Programa y para asegurar la participación efectiva de los y las beneficiarios/as y la sostenibilidad de las actividades. Las actividades en el Componente se ejecutarán de forma directa y con personal propio así como, a través de proveedores/as especializados/as.

El Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa con el apoyo del CCN, a través de la implementación del Programa, en coordinación con Comunidades, Territorios y Organizaciones seleccionará Promotores(as) Locales que faciliten la implementación de las acciones en las comunidades y sean el enlace entre los beneficiarios(as) y el Programa. Estos promotores(as), preferentemente jóvenes, hombres y mujeres, serán capacitados con el objetivo de contar con una red local permanente de enlace, de comunicación y de apoyo y se puedan generar capacidades locales que favorezcan la formación de capital humano y la transmisión de conocimientos acorde a un proceso de comunitario a comunitario

En la modalidad de ejecución del componente se parte de la identificación de potencialidades y necesidades de apoyo en fortalecimiento, para capacitar líderes(as), promotores(as) y directivos que puedan acompañar su proceso de desarrollo. La estrategia del Componente se basará en un proceso por etapas, de acuerdo a las condiciones y situaciones de cada Comunidad, Territorio y Organización: promoción para difundir las acciones del programa en los territorios definidos, para identificar personas, comunidades y organizaciones con las que se realizará el proceso; definición del proceso de fortalecimiento y formación, basado en la identificación de brechas de capacidades y en un esquema complementario de asesoría técnica y capacitación "en servicio"; ejecución del programa de capacitación (líderes(as), directivos y promotores(as) de las comunidades, territorios y organizaciones), basado en productos concretos y específicos, vinculados a resultados predefinidos en sus planes; definición de un proceso de planificación y seguimiento con real participación de la población objetivo.

Uno de los ejes principales del Programa será contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos de las Regiones Autónomas para la gestión fiduciaria y financiera del Programa. Un Plan de Acción diseñado para estos efectos se ejecutará con ayuda del Programa.

Para el componente 3: Gestión del Programa: Se constituirá la una Unidad Coordinadora que actuará en permanente contacto con los Gobiernos Regionales de la RACCN y la RACCS, que son los responsables por la ejecución en sus respectivas regiones con la asistencia técnica del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. El Programa cuenta con un Comité de Coordinación Nacional que dicta las grandes líneas estratégicas.

## **F. Costo y financiamiento**

El costo del Programa es aproximadamente **USD14.954 millones** y está financiado por las siguientes fuentes:

**FIDA:** Préstamo DEG 2.550.000.=

Donación DEG 2.550.000.=

Monto aproximado en USD 8,0 millones

**BCIE:** USD 4,0 millones

**CONTRAPARTIDA:** USD 1,417 millones

**BENEFICIARIOS:** USD 1,537 millones

## **G. Fecha de entrada en vigor, término y cierre del Programa, según fuente de financiamiento**

<b>Fechas</b>	<b>Fuente FIDA</b>	<b>Fuente BCIE</b>
Entrada en vigor	11 de Enero 2012	Con el 1er. Desembolso
Término del Programa	31 marzo 2017	6 años después del 1er. Desembolso
Cierre del Programa	30 septiembre 2017	

## **H. Zona de influencia**

El área de Intervención, cubre las siete unidades territoriales de tres zonas agroecológicas en la Costa Caribe, dos en la RACCN (Río Coco y Minas) y una en la RACCS (Cuenca de Laguna de Perlas).

## **I. Población Meta**

Conformada por la población rural pobre indígena y afro descendiente y la población rural no indígena ni afro descendiente reconocida por las autoridades comunales y territoriales en los siete territorios, conformada por casi 100 Comunidades por un total aproximado de 70 mil personas o 20 mil familias.

## **II. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN**

Para la ejecución del programa se define la estructura organizativa y las responsabilidades de las entidades de Gobierno y sus dependencias así como la participación de las organizaciones locales.

Se describe la composición del equipo ejecutor, sus responsabilidades y la manera en que se inserta en las diferentes áreas operativas del Ministerio para la ejecución y administración de los recursos del financiamiento.

### **A. Ejecutor del programa**

En el marco institucional, el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa a través la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe (DGDCC), asume la conducción estratégica de la implementación del programa, por lo que la estructura de la UCN está subordinada a esta dirección general, manteniendo la estructura organizativa su vinculación jerárquica a la Dirección Superior del Ministerio y las UCR a las delegaciones. Los cargos que componen la UCN, se insertan en la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe y las diferentes áreas operativas del Ministerio para el cumplimiento de sus funciones específicas de la siguiente manera:

- El grupo de administración, contabilidad y gestión financiera, se inserta en la División General Administrativa Financiera.
- El equipo de planificación, seguimiento y evaluación se inserta en la División General Alianzas, Planificación y Seguimiento.
- La Administración del Recurso Humano del Programa, está bajo la responsabilidad de la División General de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido técnicamente por Coordinación de la UCN.
- En las regiones, las delegaciones son los y las encargados(as) de la administración, ejecución técnica y funciones de planificación, seguimiento y evaluación, a través de la asistencia gerencial y operativas de las Unidades de Coordinación Regional subordinados a las Delegaciones del Ministerio de Economía en sus distintas dependencias. La UCR dependerá funcionalmente de la delegación.

Las áreas operativas del Ministerio especializadas como: Asesoría Legal, División de Adquisiciones y Auditoría Interna, asumen responsabilidad sobre las actividades y fases de los procesos que les corresponda realizar para el logro de los resultados del Programa.

### **B. Instancias responsables del Programa**

Para la operatividad del programa se establecen las siguientes instancias:

- a. El Comité de Coordinación Nacional

El Comité de Coordinación Nacional, es el responsable de las políticas generales del Programa y estará conformado por dos representantes/as del MEFCCA y un o una representante de las siguientes instituciones: MEFCCA, INTA, Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe (SDCC), los o las coordinadores/as de los Gobiernos Regionales Autónomos de cada una de las regiones (RACCN y RACCS) y un representante por cada zona agroecológica.

El comité será presidido por el o la Ministro(a) del Ministerio de Economía Familiar o a quién este designe en su representación y la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe (DGDCC) con la instancia técnica de la Unidad Coordinadora Nacional del Programa que actuará como Secretaria Técnica. El quórum lo formaría la mitad más uno y debe estar el Presidente o el funcionario que delegue. También podrá ser invitado un o una delegado(a) de las entidades nacionales así como los organismos que financian el Programa, según sea definido por los miembros del CCN

Sus principales funciones serán:

- Aprobar las grandes líneas estratégicas y dar seguimiento a su implementación.
- Acompañar la ejecución del Programa, para asegurar el alcance de metas y objetivos.
- Conocer los informes de seguimiento y evaluación del Programa y proponer ajustes, así como conocer los resultados de las auditorías.
- Garantizar la aprobación del Manual de Operaciones del Programa, en común acuerdo con el FIDA.
- Intervenir en caso de diferencias o de interpretación de los documentos mandatorios, a fin de que se haga prevalecer lo considerado y ratificado en los convenios y contratos relacionados.

b. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe y la Unidad Coordinadora Nacional del Programa

La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe apoyada por la UCN tiene como función principal la responsabilidad de asegurar la adecuada ejecución del Programa. La Unidad contará con funcionarios/as de suficiente experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo y con amplio conocimiento de la Costa Caribe.

Para las áreas administrativas y de adquisiciones el Ministerio asignará personal con experiencia que conduzca la estrategia fiduciaria y la asistencia técnica a las delegaciones y entidades implementadores, basados en el perfil y experiencia requerida para asumir las funciones correspondientes.

- Área Administrativa financiero: responsable administrativo financiero, un o una administrador/a, un o una oficial de desembolsos y dos contadores/as,
- Área de adquisiciones: un o una responsable y un o una analista de adquisiciones.

Para el área de seguimiento, NICARIBE contratará un o una especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación, con base en el perfil de cargo elaborado el cual deberá tener la No objeción del FIDA. Contará con la cooperación y asistencia de planificación de la Dirección General de la Costa Caribe y del ministerio.

La DGDCC a través de la UCN podrá contar con un asistente administrativo.

Sus principales funciones serán:

- Aprobar las grandes líneas estratégicas y dar seguimiento a su implementación.
- Aprobar la estrategia de inversiones del fondo de capitalización y dar seguimiento a su implementación.

- Acompañar la ejecución del Programa, para asegurar el alcance de metas y objetivos.
- Conocer los informes de seguimiento y evaluación del Programa y proponer ajustes, así como conocer los resultados de las auditorías.
- Garantizar la aprobación del Manual de Operaciones del Programa, en común acuerdo con el FIDA.
- Intervenir en caso de diferencias o de interpretación de los documentos mandatorios, a fin de que se haga prevalecer lo considerado y ratificado en los convenios y contratos relacionados.

c. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe y la Unidad Coordinadora Nacional del Programa

La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe apoyada por la UCN tiene como función principal la responsabilidad de asegurar la adecuada ejecución del Programa. La Unidad contará con funcionarios/as de suficiente experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo y con amplio conocimiento de la Costa Caribe.

Para las áreas administrativas y de adquisiciones el Ministerio asignará personal con experiencia que conduzca la estrategia fiduciaria y la asistencia técnica a las delegaciones y entidades implementadores, basados en el perfil y experiencia requerida para asumir las funciones correspondientes.

- Área Administrativa financiero: un o una responsable administrativo financiero, un administrador/a, un o una oficial de desembolsos y dos contadores/as,
- Área de adquisiciones: un responsable y un analista de adquisiciones.

Para el área de seguimiento, NICARIBE contratará un o una especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación, con base en el perfil de cargo elaborado el cual deberá tener la No objeción del FIDA. Contará con la cooperación y asistencia de planificación de la Dirección General de Desarrollo la Costa Caribe y del ministerio.

La DGDCC a través de la UCN podrá contar con un asistente administrativo.

Las funciones de la DGDCC apoyado por la Unidad de Coordinación Nacional serán:

- Actuar como Secretaría Técnica del Comité de Coordinación Nacional
- Formular y someter para aprobación del CCN, la estrategia de inversiones del fondo de capitalización para el desarrollo económico territorial.
- Formular y someter para aprobación del ministerio, la estrategia de inversiones, el Plan Operativo, presupuesto y PAC Bianual del Programa.
- Someter para no objeción del FIDA la estrategia de inversiones, el Plan Operativo, presupuesto y PAC Bianual del Programa
- Asegurar la planificación anual de las actividades y la consolidación de los presupuestos.
- Coordinar las acciones del Programa y asegurar su funcionamiento y el uso apropiado de los recursos asignados, siguiendo los lineamientos establecidos en los documentos mandatorios.
- Asesorar, brindar asistencia técnica para asegurar la operatividad del Programa en las delegaciones en conjunto con las Unidades Coordinadoras Regionales.
- Dar las orientaciones generales y asistir técnicamente en todos los campos a las delegaciones con el apoyo de las Unidades Coordinadores Regionales, para la ejecución, asegurando su compatibilidad y complementariedad entre las dos regiones.



- Establecer y mantener una relación adecuada con la SDCC, los Gobiernos Regionales y Territoriales para la ejecución del Programa.
- Asistir y dar seguimiento a los contratos y convenios conforme las disposiciones establecidas.
- Brindar asistencia técnica y dar seguimiento a las acciones e iniciativas en ejecución y al presupuesto global del Programa.
- Implementar los instrumentos de registro de información para facilitar el seguimiento y evaluación de los indicadores, componentes y categorías.
- Asegurar la preparación de los reportes e informes físico fiduciarios para el Ministerio de Economía Familiar, CCN, autoridades nacionales, FIDA y BCIE basados en los indicadores, componentes y categorías de gastos de forma trimestral, semestral y anual incluye la información relacionada.
- Coordinar todos los procesos en conjunto con las distintas dependencias del Ministerio relacionados con las adquisiciones, recursos humanos, planificación y seguimiento, asesoría legal, gestión financiera y administrativa del Programa, adquisiciones entre otras, en cumplimiento a: Convenios de Financiamiento, Manual Operativo, Normativa Administrativa del Ministerio y seguimiento para asegurar una operación fluida y conforme a la legislación.
- Rendir informes al CCN en cumplimiento de los procedimientos establecidos para tal fin.

#### d. Las Delegaciones y las Unidades de Coordinación Regional del Programa

Las delegaciones del ministerio son las responsables de la implementación del programa en sus respectivas regiones asistido técnica y fiduciaria por la DGDCC a través de la UCN, para lo cual contarán con asistencia técnica de las Unidades de Coordinación Regional del Programa y se vincularán a la DGDCC para facilitar la relación funcional con la UCN.

Las delegaciones en sus respectivas regiones, son las encargadas de asegurar la ejecución del Programa y mantener la coherencia y complementariedad del grupo de trabajo. Estará integrada por: el Coordinador (a) Regional y encargados (as) de las siguientes áreas: administrativa, seguimiento, Componente I, Componente II, adquisiciones; además de 2 personas de apoyo administrativo y logístico. Cada territorio contará con un o una Técnico/a Territorial, los cuales actuarán en coordinación y consulta con la Unidad de Coordinación Regional.

Las delegaciones a través de las UCR, son las responsables de la implementación operativa del Programa. Podrán contar con personal adicional contratado para tareas específicas y áreas técnicas especializadas, la definición del personal adicional requerido deberá ser sometido a consulta ante el FIDA y debe ser incorporado al POA PAC respectivo.

La mayor parte de las actividades del Programa serán ejecutadas directamente con personal propio del Programa y/o en convenio con otras entidades públicas. Se utilizará la contratación de servicios especializados cuando sea estrictamente necesario.

Todo el personal de las UCR se nombrará de acuerdo a los procedimientos definidos en este Manual de Operaciones. Todo el personal deberá residir en el área de influencia del Programa y en la medida de lo posible ser proveniente de la misma región.

Sus principales funciones serán:

- Ejecutar el Programa en su territorio, estableciendo las necesarias vinculaciones con los Gobiernos Regionales y las Autoridades Territoriales y Comunitarias y otras organizaciones.
- Garantizar que se conocen y aplican los mecanismos y esquemas de financiamiento de los proyectos presentados.

- Brindar asistencia técnica y dar seguimiento a las actividades en el apoyo a territorios, comunidades y organizaciones participantes.
- Coordinar las sesiones de comité para la selección y aprobación de los proyectos presentados.
- Brindar asistencia técnica, dar seguimiento, y evaluar en el ciclo de los proyectos
- Brindar asistencia técnica, dar seguimiento, y evaluar los procesos de administración de convenios y contratos de los prestadores de bienes y servicios brindados.
- Implementar los proyectos por administración delegada, compartida y directa en coordinación con las Entidades Proponentes (organización, Gobierno Comunal, Gobierno Territorial, Gobierno Regional, etc.).
- Implementar los instrumentos de registro de información para facilitar el seguimiento y evaluación de los indicadores, componentes y categorías de gastos.
- Elaborar y presentar informes a la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe a través de la UCN en cumplimiento de los procedimientos establecidos para tal fin atendiendo el marco lógico del programa, los componentes, categoría de gastos con información de proyectos en ejecución, el que deberá reflejar información física fiduciaria de forma trimestral, semestral y anual.
- Rendir informes al Ministerio en cumplimiento de los procedimientos establecidos para tal fin.

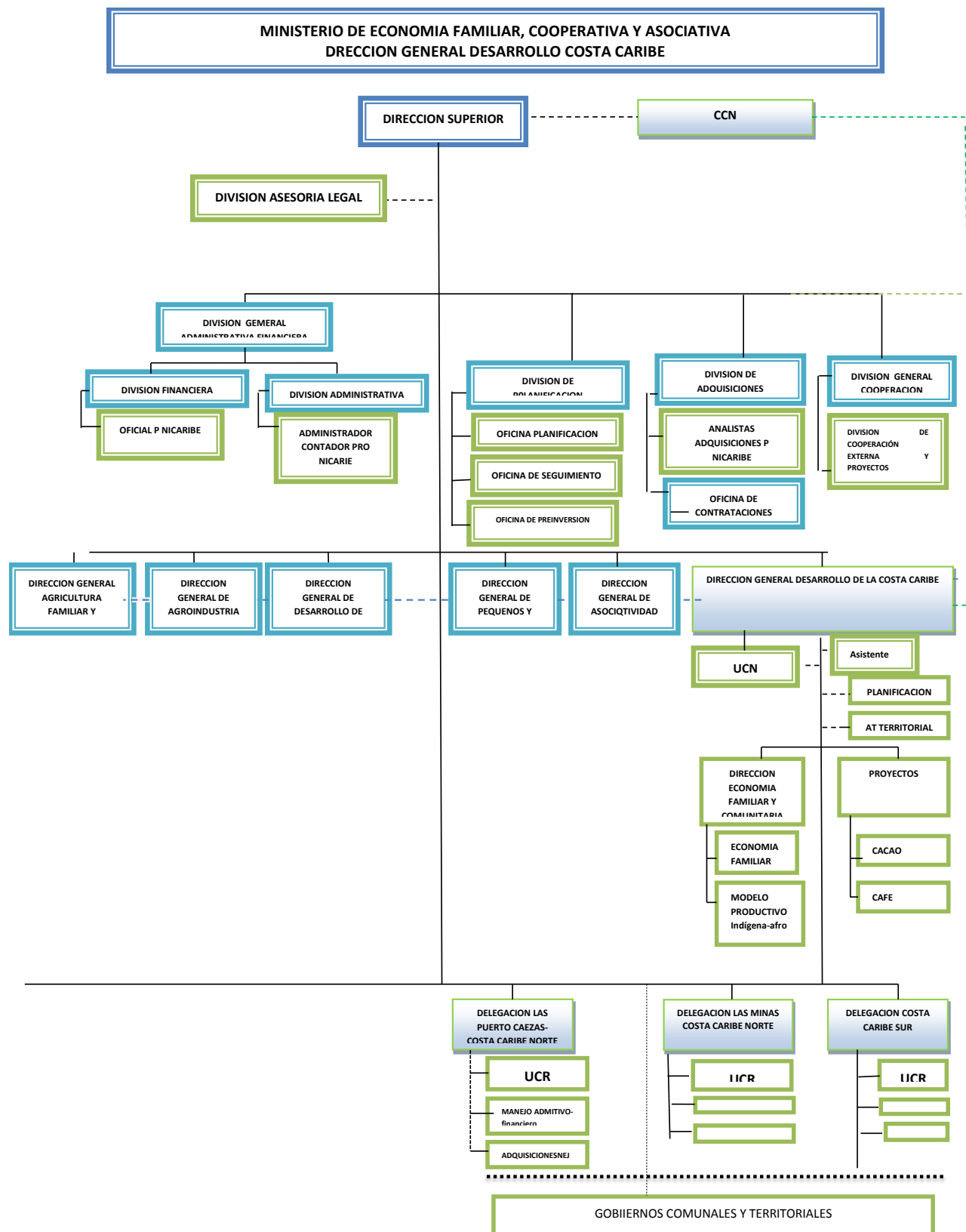
### **C. Las Entidades Proponentes**

Son las Organizaciones/grupos (cooperativas, asociaciones, otras) integradas por familias de la población objetivo. Quienes podrán presentar sus propuestas en forma directa o a través de entidades públicas o privadas que actúan en calidad de representantes nombrados por los y las beneficiarios(as); entidades que podrán inclusive ser las mismas que proveen los servicios contemplados en la propuesta. Las Autoridades Comunales y Territoriales pueden presentar propuestas propias, en particular las relacionadas con temas de manejo comunal y territorial, forestales o de otra índole, siempre y cuando las comunidades involucradas lo hayan aprobado previamente. Toda propuesta debe contar con la aceptación de los Gobiernos Comunales que se vean afectados por la misma.

### **D. Entidades prestadoras de servicios, proveedoras de bienes y obras**

Pueden ser de carácter público, con las cuales NICARIBE establece alianzas para la ejecución de actividades específicas, para el Programa ó para las entidades de protagonistas. De carácter privado, con las que se formalizan contratos para: construcción de obras, adquisición de bienes y equipos ó prestación de servicios, necesarios para el desarrollo de los proyectos.

**Figura 1: Estructura organizativa y funcional**



### **III. METODO DE IMPLEMENTACIÓN Y CICLO DE PROYECTOS**

El Programa para el desarrollo del Componente I y II actuará bajo el enfoque de medio de vida sostenible (EMVS) para lo cual toda acción en una comunidad o territorio deberá ser precedida por la elaboración de un diagnóstico a partir del cual se formula un Plan de Desarrollo que deberá contener las principales líneas de acción para: el desarrollo del Territorio/Comunidad y para el desarrollo del Gobierno Comunal/ Territorial. Las inversiones deberán ser plasmadas en propuestas que para su aprobación y financiamiento deberán cumplir con los requisitos y procedimientos establecidos en el reglamento del FOCADET.

Para la ejecución de los proyectos se contará con tres modalidades de administración: Administración Delegada en el caso de Organizaciones y Gobiernos que no cuenten con las condiciones organizativas establecidas en el reglamento y Administración Directa para Organizaciones y Gobiernos que si cuentan con las condiciones organizativas requeridas, se privilegiara la Administración Directa por parte de las Organizaciones. La administración compartida es un mecanismo de administración y financiamiento de los proyectos que se realiza de forma conjunta entre la organización/entidad protagonista y el Ministerio (MEFCCA) mediante la suscripción de un convenio. La organización/entidad protagonista ejecuta en su nombre el proyecto aprobado y el MEFCCA supervisa, evalúa y aprueba los resultados y las actividades administrativas y administra la actividad financiera del proyecto.

El detalle sobre las condiciones, requisitos y procedimientos para aprobación y ejecución de las propuestas así como de las modalidades de administración, se detalla en el reglamento FOCADET.

## **IV. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS**

### **A. Control interno**

El Control Interno será realizado de conformidad a las normativas nacionales y aplicadas por el Ministerio como entidad responsable de la ejecución del Programa, aprobadas y supervisadas por la Contraloría General de la República. El Control Interno será evaluado por la Dirección Superior del Ministerio y el Director General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido por el Coordinador (a) de la Unidad Nacional del Programa NICARIBE, quienes son los responsables finales de su correcta ejecución, se sujeta a los principios de contabilidad generalmente aceptada y los principios fundamentales de administración.

### **B. Administración de los fondos:**

#### **a. Caja chica**

El establecimiento del fondo de caja chica tiene como fin, garantizar la disponibilidad de dinero en efectivo para cubrir las necesidades del programa por montos menores, que requieren ser cancelados de inmediato o a la mayor brevedad posible. Las compras realizadas con fondos de caja chica, según las normas de ejecución presupuestaria y las reglamentaciones correspondientes dictadas por el (MHCP) Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quedan excluidas de la aplicación de la normativa de adquisiciones propia del Programa (sección VI).

#### **i. Montos de la caja chica**

La DGDCC-UCN en consulta con DAF, autorizara la apertura de cajas chicas:

- A nivel central:
  1. Para uso de la Unidad de Coordinación Nacional por C\$20.000.=
- A nivel regional:
  2. Para uso de cada una de las Unidades de Coordinación Regional por C\$15.000.=

Estos montos pueden ser modificados por la DAF en coordinación con la DGDCC-UCN a principio de año cuando se realiza la revisión anual del manual de operaciones.

#### **ii. Rubros a pagar por el fondo de caja chica:**

- Viáticos al interior del país, dentro del mes correspondiente.
- Compras menores de papelería y útiles de oficina
- Material de aseo y limpieza
- Reparaciones y mantenimiento menores de vehículos
- Gastos de alimentación
- Servicios básicos (luz, agua, teléfono), dentro del mes correspondiente.
- Mantenimiento a Edificio, equipo de oficina menores.
- Gastos de Cafetería
- Gastos de envió a entidades financiera y normativas

### **iii. Políticas a seguir**

- La caja chica opera bajo el sistema de efectivo.
- Se establece un monto máximo de pago del 10% del monto autorizado de la caja chica, por concepto del rubro del gasto.
- Todo pago debe respaldarse con facturas de acuerdo a la Ley de pie de Imprenta Fiscal y de acuerdo al sistema de cuota fija. Estos documentos deben estar legibles, descriptivos y escritos a máquina o tinta. En caso de proveedores que no cuenten con facturas autorizadas, deben emitir un recibo de dinero, debidamente pre numerado con el nombre completo de la persona que brindó el bien o servicio, número de cédula, dirección exacta y firma o huella digital.
- Los fondos de caja chica deben estar bajo la custodia de una sola persona. A nivel central la custodia de la caja chica recae sobre el responsable de caja chica del Ministerio, en las Regiones el responsable será asignado por el Delegado Regional en consulta con la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido por el Coordinador Nacional del Programa.
- Los cheques que se emitan para el reembolso de caja chica deben hacerse a nombre del responsable del fondo.
- No se cambiarán cheques personales con fondos de caja chica.
- La DAF, por medio de la Unidad Contable; es responsable de aplicar procedimientos de control en el manejo de los egresos y ocasionalmente efectuara arquezos sorpresivos de los fondos. También podrán realizar arquezos a las cajas chicas: el Auditor Interno del Ministerio, las Instituciones Financieras y/o las Auditorías Externas en coordinación con la DAF del Ministerio, quien suministrará los insumos correspondientes.
- Todo traspaso temporal o permanente de la custodia de caja chica debe documentarse con un arqueo de fondo firmado por quien entrega y recibe los valores, previamente autorizado por DAF.
- El fondo de caja chica debe guardarse en lugar seguro, al final de cada día y durante el día debe mantenerse por lo menos en una caja metálica con llave.
- Los responsables de estos fondos, una vez autorizada la apertura del mismo, firmarán el respectivo comprobante de pago donde se apertura la caja chica y recibirán el cheque a su favor como responsables de dicho fondo.
- No se permite que los responsables del fondo de caja chica cubran las diferencias existentes mediante vale provisional de caja chica. Deberán informar a su superior y depositar la diferencia de sus propios recursos de forma inmediata.
- En caso de que existiera sobrante este deberá depositarse a la cuenta bancaria del Programa como otros ingresos, si dicha diferencia no es significativa (de C\$0.01 hasta C\$20.00) y en caso de sobranes arriba de los C\$20.00 (veinte córdobas) se procederá a contabilizarse como una cantidad pendiente de reclamo, por un período de un (1) mes, esperando el reclamo; caso contrario, se realiza la reversión contable correspondiente y se registra como otros ingresos, indicando en el concepto, que corresponde a un sobrante en el manejo de la caja chica.
- Los reintegros a caja chica deben realizarse mediante cheque.
- Cuando se realice el pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono) por caja chica se debe liquidar el mismo en el mes que se ejecutó.
- Las Unidades Coordinadoras no podrán hacer uso de otros fondos de caja chica que no corresponda a su zona.
- Los custodios de las cajas chicas deben ser personas diferentes de aquellas que lleve algún registro contable y que autorizan los gastos.
- Todo comprobante que respalde los gastos desembolsados realizados, deberá ser marcado con un sello que contenga la leyenda "cancelado con fondos de caja chica".

- Se debe garantizar que se mantenga como saldo mínimo el 40% del fondo en caja chica, tanto en billetes como en monedas, de tal forma que se solicite el reembolso cuando no más del 60% de dicho fondo ha sido gastado.
- En caso de que se tenga que realizar un anticipo para alguna compra o pago de servicios, el responsable del manejo de la caja deberá extender un "vale provisional de caja chica" que especifique: monto, concepto, firma del responsable de caja chica y solicitante. Este se liquidará cuando se presenten los respectivos comprobantes, a más tardar después del (3er) tercer día hábil de haber sido retirado.

#### **iv. Procedimientos a seguir para utilizar fondos de caja chica:**

Nivel central:

Los funcionarios realizan la solicitud del gasto a la Administración del Ministerio, quien da un visto bueno y lo pasa a la Coordinadora Nacional que aprueba el gasto para su correspondiente pago por el responsable de caja chica.

Nivel región:

Los funcionarios realizan la solicitud del gasto a los delegados regionales a través de los y las coordinadores(as) regionales, quienes dan el visto bueno, luego la Administración regional, da un visto bueno al proceso y lo pasa al Delegado (a) que aprueba el gasto para su correspondiente pago por el o la responsable de caja chica.

Para el manejo de la caja chica, se utilizarán los siguientes formatos del Apéndice 1:

- Formato 5.6: Vale provisional de caja chica.
- Formato 5.7: Comprobante de egresos de caja chica
- Formato 5.8: Arqueo de caja chica.
- Formato 5.9: Estado de cuenta de los fondos de caja chica.
- Formato 5.10: Reembolso de caja chica.
- Formato 5.11: Recibo oficial de caja chica.

#### **b. Manejo de cuentas bancarias:**

El efectivo en bancos es utilizado por el programa para el pago mediante cheque o transferencias de todos los bienes, servicios y obras que se realicen para el cumplimiento de los objetivos.

El Programa maneja dos tipos de cuentas: especiales y operativas

- Especial:** Son las cuentas donde se recibirán y mantendrán los fondos recibidos de las fuentes de financiamiento, estas cuentas se abrirán y mantendrán en el Banco Central de Nicaragua en dólares, las firmas autorizadas en estas cuentas serán las de las personas que designe el Ministerio de Economía Familiar y acredite ante las Entidades Financieras el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

Para los fondos FIDA, se apertura dos cuentas especiales, una para depositar los recursos provenientes del préstamo y otra para los provenientes de la donación.

Para los fondos BCIE, se apertura una cuenta especial, donde ingresan los fondos provenientes del préstamo.

- ii. **Operativas:** son las cuentas donde se recibirán y mantendrán los fondos que resulten de la cordobización de dólares provenientes de las cuentas especiales, así como los aportes de contrapartida nacional del Gobierno de Nicaragua, estas cuentas financiarán directamente las operaciones del programa.

Se abrirán cuentas por cada fuente de financiamiento en bancos del sistema financiero nacional, en las cuales **únicamente** se podrán depositar fondos provenientes de su respectiva fuente de financiamiento.

**Para los fondos FIDA** y con el fin de cumplir con lo que establece el convenio de financiamiento, la apertura de cuentas operativas se hará de la siguiente forma:

Nivel Central

- cuenta operativa para recursos del préstamo
- cuenta operativa para recursos de la donación
- cuenta operativa que se alimente del 50% de los recursos del préstamo y 50% de los recursos de la donación. De esta cuenta se emitirán los cheques para sufragar los pagos y se harán los traslados a las Oficinas Regionales que contaran con una solo cuenta operativa.

Oficinas Regionales:

- Cuenta operativa alimentada con recursos del préstamo y donación (50-50) de donde se emitirán los cheques para sufragar los pagos.

**Para los fondos BCIE:**

Nivel central:

- Cuenta operativa alimentada con recursos del préstamo, para sufragar los gastos del programa y para transferir los recursos a las Regiones.

Oficinas Regionales:

- Cuenta operativa utilizada para sufragar los gastos del programa.

**Para los fondos de Gobierno:**

Nivel central:

- Cuenta operativa alimentada con recursos de los fondos de contrapartida, para sufragar los gastos del programa y transferir los recursos a las Regiones

Oficinas Regionales:

- Cuenta operativa utilizada para sufragar los gastos del programa.

**c. Disposiciones en el manejo de cuentas:**

La contabilidad del Ministerio tendrá en todo momento la suma total de las cuentas corrientes representada por los siguientes conceptos:

- Saldo de la cuenta corriente en el banco.
- Depósito o transferencias efectuadas a dichas cuentas corrientes.
- Documentos originales, facturas, adelantos, liquidaciones, etc., cancelados en la cuenta que aplique.



- La apertura de las cuentas bancarias son autorizadas por el la Coordinador (a) Nacional del Programa, las personas autorizadas se describen a continuación, teniendo las combinaciones siguientes:

A + A  
A + B

#### **Oficina Central:**

Ministro(a) del Ministerio	Firma	A
Vice Ministro(a) del Ministerio	Firma	A
Director(a) General de Desarrollo de la Costa Caribe	Firma	A
Director(a) Administrativo Financiero(a) del Ministerio	Firma	B
Director(a) Administrativo(a) del Ministerio	Firma	B

#### **Oficinas Regionales:**

Delegado (a) Regional	Firma	A
Administrador (a) NICARIBE y/o Región	Firma	B

Las firmas libradoras de las cuentas, deberán realizar declaración de probidad ante la Contraloría General de la Republica (CGR) ya sea cuando son nombrados, finalicen o cambien de cargo. (inicio-cese)

Cuando una de las firmas libradoras deje de laborar para el Ministerio de economía familiar, debe notificarse por escrito de manera inmediata a los bancos para su respectiva anulación.

#### **i. Políticas a seguir en el manejo de las cuentas bancarias**

- Las cuentas bancarias deben conciliarse mensualmente y deben ser autorizadas por la División Administrativa Financiera del Ministerio.
- Todas las cuentas bancarias deben conciliarse mensualmente, a más tardar diez (10) días después de recibirse los estados de cuenta del banco.
- Se deben solicitar los estados de cuenta bancarios y los cheques cancelados al Banco en forma periódica.
- Los cheques cancelados se deben confrontar con el registro de egresos en cuanto a número, fecha, beneficiario y cantidad. Además, se debe controla el número de los cheques utilizados.
- En los cheques cancelados se deben examinar:
  - ✓ Autenticidad de firmas
  - ✓ Alteraciones
  - ✓ Endosos irregulares
- Se investigarán las transferencias entre bancos para determinar si las transacciones han sido anotadas correctamente en las cuentas.
- Los estados de conciliación deben constar por escrito, revisados y aprobados por la Contabilidad General y la División Administrativa Financiera del Ministerio.
- Todas las cuentas deben de estar registradas a nombre del Ministerio de Economía Familiar/NICARIBE y su respectiva fuente de financiamiento. Se debe llevar un libro auxiliar para cada una de las cuentas, en donde se registrará: depósitos, notas de créditos, débitos, transferencias y cheques emitidos. Registros que deben efectuarse diario para conocer la disponibilidad de los fondos.

- Los mecanismos de control interno también se aplican a las cuentas de las Oficinas Regionales y la División Administrativa Financiera del Ministerio tendrá la responsabilidad de verificar su aplicación en revisiones periódicas.
- Las diferencias que acusen las conciliaciones bancarias deben ser investigadas inmediatamente a fin de no mantener partidas no definidas; por ejemplo se debe verificar que los cheques pendientes de pago no estén anulados, verificar si por error se ha duplicado la emisión de un cheque, etc.
- Los cheques que están pendientes de pago por más de seis meses deben ser investigados y si procede se ordena al banco la suspensión del pago. Los cheques no retirados por los beneficiarios, con el mismo plazo de seis meses de haber sido emitidos, serán anulados y aplicados a la cuenta de "Otros Ingresos".
- Determinar si las partidas pendientes en la conciliación del mes anterior han sido registradas por el banco. Colocar la marca de chequeo al lado de los valores, en el estado del banco y en la conciliación del mes anterior, para aquellos cheques y depósitos en tránsito que han sido pagados y acreditados por el banco, respectivamente, en el presente mes.
- Comparar los totales de los ingresos diarios (según el registro de ingresos) con los depósitos que aparecen en el estado bancario. Colocar la marca de chequeo a las partidas que concuerdan tanto en el registro de ingresos como en la columna de depósito del estado del banco. Agregar el saldo según el estado del banco a los ingresos que no fueron marcados en el registro de ingresos, y verifica las boletas o minutas de depósito.
- Preparar los asientos por aquellas partidas que todavía no han sido registradas en los libros.
- Para la emisión de cheques se utilizarán los formatos suministrados por el banco comercial donde se mantienen las cuentas, sin perjuicio de la posterior utilización de formatos de seguridad impresos en litografías autorizadas para tal fin por la superintendencia de bancos. En este último caso, los formatos impresos deberán cumplir con los requisitos establecidos por dicha entidad reguladora. Estas formas deben ser pre numeradas y al emitirse deben ser utilizados en forma secuencial; además deberán llevar la banda magnética o código de seguridad
- Los talonarios de cheques deben ser solicitadas por escrito y en el formato establecido, dichas solicitudes deben ser autorizadas por las firmas libradoras correspondientes.
- Las chequeras deben guardarse bajo llave por el o la responsable que tiene a su cargo la custodia, para evitar que sean utilizados sin la debida autorización. Deben ser usados en estricto orden numérico sucesivo.

## **ii. Procedimiento para la emisión de conciliaciones bancarias:**

- El Departamento de Contabilidad del Ministerio elabora las conciliaciones mensuales, el remite al Jefe(a) quien la revisa y firma, luego las remite a la División Financiera para su respectiva autorización.
- A nivel de las regiones el auxiliar de finanzas elabora las conciliaciones mensuales, la remite al Administrador (a) de NICARIBE o el Administrador(a) Regional de la Región si corresponde la revisa y firma. La Administración las remite a la División Administrativa Financiera del Ministerio para su correspondiente rendición.

### **d. Proceso para la emisión de cheques**

#### Nivel Central:

- La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe a través del o la Coordinadora Nacional, hace un memorándum y adjunta los soportes correspondientes que respaldaran

el pago, a la Contabilidad del Ministerio, quien revisa el contenido de la documentación y confecciona la solicitud de la emisión del cheque, según formato establecido para tal fin.

- Una vez emitida la solicitud por parte de contabilidad, se pasa la documentación a la División Administrativa del Ministerio, para su respectiva revisión y firma de la solicitud.
- Firmada la solicitud de emisión de cheques, con todos sus soportes, pasa al área de presupuesto para verificar el contenido presupuestario del gasto y dar su visto bueno.
- Del área de presupuesto la documentación pasa al Contador General, quien rubrica su firma respaldando el proceso, lo remite a Tesorería del Ministerio para la elaboración del cheque correspondiente.
- Una vez elaborado el cheque, Tesorería lo pasa a contabilidad, quien firma de revisado y lo remite a la División Financiera para su respectiva firma.
- La División Financiera, la remite a la División General Administrativa Financiera del Ministerio para su correspondiente firma y autorización, luego se pasa a la caja general del Ministerio para que sea retirado por el interesado.
- En caso de que el interesado no pueda retirar el cheque, emite una nota autorizando a un tercero para el retiro del mismo, con su documento de identificación (copia de cédula).

#### Nivel Regional:

En las Regiones donde solo se cuente con el Administrador(a) este centralizará las funciones de los procesos establecidos para la emisión de cheques. Las Regiones que cuenten con personal calificado, el Programa NICARIBE debe apoyarse en este recurso con el fin de cumplir con el debido proceso de control interno.

- El o la Coordinador(a) Regional, hace un memorándum y adjunta los soportes correspondientes que respaldan el pago, lo remite al Administrador(a) para su revisión y emisión de solicitud de cheque.
- El Administrador(a) remite los documentos al Contador(a) para la respectiva emisión del cheque.
- Una vez elaborado el cheque, vuelve al Administrador(a) para su respectiva firma, quien lo pasa al Delegado(a) para su firma y autorización.
- El cheque firmado es custodiado por el Administrador(a) para que sea retirado por el interesado.
- En caso de que el interesado(a) no pueda retirar el cheque, emite una nota autorizando a un tercero para el retiro del mismo, con su documento de identificación (copia de cédula).

#### **a. Condiciones en el manejo de cheques:**

- Deben emitirse cheques cuando el monto sea superior a los montos establecidos como máximos para pagos por medio de caja chica.
- Todo pago emitido con cheque, estará respaldado por una factura o recibo debidamente emitidos y autorizados por las autoridades competentes:
  - Estar confeccionada en original a nombre del Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en Territorios Indígenas de RACCN y RACCS (NICARIBE).
  - No contener enmiendas, borrones, tachaduras o alteraciones que hagan dudar de su legitimidad.
  - Tener sello con la leyenda "cancelado con ck N°.....".
- Ningún cheque será firmado sin haberse determinado previamente la disponibilidad de fondos.
- Bajo ninguna circunstancia se emitirán cheques en blanco o al portador, ni cheques postdatados.
- Los cheques deberán estar protegidos con una máquina protectora de cheques.

- Los cheques, tanto los que están para entrega como los que están por confeccionar deben de estar custodiados en una caja fuerte o con medidas de seguridad que garanticen su salvaguarda.
- Todos los documentos que respaldan el cheque deberán ser invalidados con el sello correspondiente, una vez que ha sido entregado.
- Se deben archivar cronológicamente todos documentos de respaldos de cheques que, a la fecha, han sido auditados externamente y cada volumen debe ser foliado.
- La auditoría interna tiene la potestad de solicitar la información que estime pertinente en el proceso y emitir las recomendaciones correspondientes.

#### **e. Transferencias bancarias**

Se podrán realizar transferencias bancarias en los siguientes casos:

- Del Nivel central a las Regiones cuando estas soliciten los recursos del programa para la ejecución de las actividades.
- Del Nivel central para la cuenta del Ministerio de economía familiar para pago de la Nómina del personal de NICARIBE.

Toda transferencia de la fuente de fondos FIDA, que se origine de la cuenta corriente del préstamo y la donación, debe ser realizada 50-50.

#### **i. Condiciones para el manejo de transferencias bancarias**

##### **a. Transferencias de pago de salarios a funcionarios de NICARIBE.**

- Todo funcionario(a) debe de informar por escrito a la División Financiera Administrativa del Ministerio, el número de cuenta en el banco comercial que se le haya indicado previamente, a fin de que se puedan realizar las correspondientes transferencias bancarias de los salarios correspondientes.
- La planilla de los funcionarios(a) es elaborada por la División general de recursos humanos del Ministerio, la planilla es firmada por el funcionario(a) de recursos humanos que la elabora, el Jefe(a) de la División que la revisa, luego la pasa a una revisión posterior por el Contador(a) General del Ministerio, quien la remite a la División Administrativa Financiera para su debida autorización.
- Autorizada la planilla por la División Administrativa Financiera, la Dirección General de la Costa Caribe a través del Coordinador (a) Nacional de NICARIBE, envía una solicitud de transferencia a la División Financiera indicando que cuentas afectar para alimentar la cuenta del Ministerio, de donde se realizar la transferencia para el pago de salarios.
- La División Financiera emite la nota al Banco para solicitar la realización de la transferencia según detalle de planilla.
- La División General de recursos humanos emitirá una colilla a cada funcionario(a) donde informará sobre la transferencia realizada por concepto de salarios y sus deducciones.

#### **f. Manejo de Activos**

La Unidad de control de bienes del Ministerio aplicará las políticas y normativas institucionales vigentes y es la responsable del control, mantenimiento y el seguimiento de los activos del Programa de conformidad.

La Unidad levantara un registro de todos los activos adquiridos con recursos del Programa NICARIBE y los asigna según la necesidad del área que apoya la implementación del programa

que requiera el activo, con base en el plan de adquisiciones y en coordinación con la DGDCC apoyado por la UCN. Igualmente realiza seguimiento permanente de los mismos para el mantenimiento correspondiente e informa a la DAF y DGDCC-UCN, según corresponda si hay requerimientos específicos para cubrirlos, para el trámite respectivo.

#### **i. Políticas de control**

- Se ejercerá el control material de los activos fijos, con base en una cuenta de control para cada grupo de activos, con los libros auxiliares necesarios. Los retiros de activos fijos, estarán debidamente autorizados por el Ministro y la venta se registrará según lo establecido en los convenios de financiamiento y la División General de Bienes del Estado de MHCP.
- Los activos fijos propiedad del programa que será para garantizar la operación del ministerio, se registran contablemente al costo de adquisición.
- Se considera activo fijo todo aquel bien que sea adquirido mediante proceso de adquisición. Por ser una institución estatal, para efectos contables, los activos fijos no se deprecian sino que se cargan directamente al gasto.
- Para efectos de reposición de activos, dañados, perdidos, obsoletos o robados y con base en lo establecido por División General de Bienes del Estado de MHCP para estos casos, la División Administrativa Financiera del Ministerio, a través del área contable debe mantener en auxiliares extra libro con base en los informes que genera el área de control de bienes, con el objetivo de conocer el valor real al momento del suceso y poder hacer uso de los seguros correspondientes en estos casos, aplicando el método de depreciación por línea recta, según reglamento de la Ley No. 453, de equidad fiscal, que establece en el Art. 57 las cuotas anuales a deducir de la renta bruta como reservas por depreciación, las que se determinan así:

#### **ii. Vida útil de activos**

-Edificios e instalaciones fijas industriales	10% anual
-Edificios e instalaciones comerciales	5% Anual
-Mobiliario y equipo de oficina	20% Anual
-Equipo de comunicación	50% Anual
-Equipo de computación	50% Anual
-Equipo de transporte	12.5% Anual

#### **iii. Procedimientos de Control**

- Todas las compras de activo fijo tangibles deben de estar indicadas en el Plan de Adquisiciones del período debidamente aprobado por los organismos financieros.
- La contabilidad del Ministerio debe cotejar mensualmente los registros auxiliares de la sección de patrimonio con la cuenta de control de activos fijos y conciliar cuando menos semestralmente el inventario físico de activos fijos tangibles con los registros auxiliares de activos. Esta actividad será coordinada por las administraciones de cada región del Programa.
- El área de control de bienes codifica todos los activos fijos adquiridos con recursos del Programa NICARIBE, identificándolos según corresponda con el número mencionado en el auxiliar correspondiente.

- Cada funcionario(a) será responsable de los activos bajo custodia, por lo tanto debe informar a la administración de su región, sobre cualquier cambio en los bienes bajo su responsabilidad tales como traslados, extravió y obsolescencia; la Administración a su vez informará de cualquier cambio al área de control de bienes del Ministerio para el debido proceso. Para tales fines deben utilizarse las fórmulas adecuadas (traspaso o retiro de bienes, para el trámite respectivo) que serán suministradas por la División Administrativa del Ministerio.
- Los activos fijos tangibles deben estar adecuadamente asegurados por lo que periódicamente el área de control de bienes del Ministerio debe efectuar las evaluaciones pertinentes de los montos asegurables y comunicarlas a la DAF.
- El área de control de bienes deberá realizarse al menos un inventario semestral (30 de junio y 31 de Diciembre) de cada año y emitir informes a la DAF y DGDCC-UCN sobre dichos inventarios.
- El Informe del inventario de las Regiones debe ser remitido a la DGDCC-UCN a más tardar el 20 de julio y el 20 de enero del año siguiente, para que el área de control de bienes elabore un informe consolidado y enviarlo a la División Administrativa Financiera del Ministerio, con copia a la Coordinación Nacional del Programa.
- Este informe servirá como insumo en la aplicación de Control Interno.
- Para el control de activos se utilizarán los siguientes formatos del Apéndice 1:

#### **g. Inventarios de materiales y suministros de oficina**

Dada la base contable bajo la cual opera el Programa (base de efectivo) todas las compras de papelería y útiles de oficina se aplicarán directo al gasto. Las existencias físicas deberán controlarse mediante los formularios establecidos para dicho fin. Apéndice 1: Formato 5.1. Entrada de bodega. Formato 5.2, Solicitud de papelería y útiles de oficina. Formato 5.3, Salida de bodega. La existencia de papelería y útiles de oficina, en las bodegas del Programa, será llevado en auxiliares por el o la Responsable de bienes y servicios, bajo la supervisión del DAF y en las zonas territoriales esa responsabilidad recaerá en el Administrador(a) de NICARIBE o de cada Región, sino se cuenta con personal de NICARIBE para la Administración.

Toda compra de materiales y suministros de oficina debe estar contemplada en el Plan de Adquisiciones del periodo correspondiente.

#### **i. Procedimientos de registro y control de materiales y suministros de oficina**

- Por cada compra de estos artículos se elabora una entrada a bodega debidamente prenumerada.
- Los y las responsables en cada zona se encargan de actualizar los informes sobre los inventarios y garantizar existencias y que las mismas se encuentren en buenas condiciones.
- Los y las responsables deben canalizar ante la Administración las compras, con el propósito de tener el inventario necesario para satisfacer las demandas.
- Tanto la DAF en coordinación con la DGDCC-UCN como la Auditoría pueden realizar verificaciones sorpresivas al responsable de dicho control.
- Tanto los ajustes de inventarios como las bajas por deterioro o mal estado deben ser realizados por la Unidad de bienes en coordinación con contabilidad del Ministerio, bajo la supervisión de la DAF y con la autorización de la Coordinación Nacional o de las Regiones, según corresponda.
- Se exceptúan del inventario todos aquellos materiales y suministros comprados con fondos de caja chica.

## **h. Procedimientos Contables y Reportes Financieros**

- La contabilidad de los recursos del Programa será llevada por el Departamento Contable que está bajo la supervisión de la División Administrativa Financiera (DAF) del Ministerio.
- En las regiones, la contabilidad se llevará de conformidad a los principios y normas generalmente aceptados, por los funcionarios(as) asignados para esas funciones.
- El sistema contable con el que cuenta el Ministerio para realizar sus procesos contables es el (SIAF).
- Para la gestión financiera y contable, el Ministerio utiliza el Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAF y SIAFI) y el Sistema Integrado de Gestión, Administrativa, Financiera y de Auditoría (SIGFA) por disposición del MHCP. El primero se utiliza para contabilidad y el segundo para control presupuestario.
- El sistema utilizado permite registrar las operaciones por fuente de financiamiento, categorías y componentes, así como la generación de Estados Financieros e Informes Presupuestarios, en córdobas y en dólares. El sistema segrega la información por Regiones y Nivel Central.
- El sistema contable es sobre el método de efectivo, por lo que no se declaran las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los intereses no recibidos, entre otros y se declaran los saldos en efectivo en las cuentas bancarias. En este sentido se debe considerar que las transferencias de fondos realizadas a grupos de beneficiarios como adelantos de fondos, deben ser registradas en el sistema contable como gasto realizado. Cada operación contable se registra en córdobas y el Sistema realiza la conversión a dólares, aplicando el tipo de Cambio Oficial del día de la operación.
- En términos organizativos, el Ministerio cuenta con una estructura bien definida y con clara segregación de responsabilidades para el cumplimiento de las funciones administrativas y financieras, en el nivel central y con estructuras de apoyo en las Regiones; las cuales serán fortalecidas con recursos humanos que serán financiados por el Programa.
- Tanto en la Sede Central como en las Oficinas Regionales, se administran cuentas operativas separadas por fuente de financiamiento, lo que facilita la trazabilidad del dinero y también realiza los registros contables de las operaciones que están a su cargo.
- Cada Región realizará el registro de las operaciones financieras contables en el SIAF, el cual será revisado periódicamente por la DAF.

### **1. Control en el uso de los vehículos**

- La División Administrativa Financiera a través de la Unidad de transporte del Ministerio, será la responsable del control, mantenimiento y seguimiento de los vehículos, con recursos del programa, estarán bajo la responsabilidad de esta unidad.
- El Ministerio, informara al FIDA la asignación vehicular financiada por el programa. Igualmente los recursos utilizados para el mantenimiento vehicular. La unidad de transporte, debe tener actualizado un reporte de entrega de combustible y repuestos entregados con financiamiento del programa.
- Las compras de combustible y repuestos deben estar contempladas en el Plan de Adquisiciones aprobado para el periodo en ejecución.
- Compra de combustible: La DGDCC a través de la UCN, mensualmente gestiona ante la División Administrativa Financiera del Ministerio, la compra del combustible a ser utilizado.
- Compra de repuestos: Cuando se trate de la compra de repuestos para mantenimiento de los vehículos, la Unidad de transporte, le solicita a la DGDCC a través de la UCN el requerimiento correspondiente lo gestiona ante la DAF. Las delegaciones realizan sus procesos de compra.
- Accidentes de tránsito: En caso de accidentes de tránsito en vehículos, a nivel central, el conductor(a) del vehículo debe comunicarse a la Unidad de transportes del Ministerio para

informarle lo ocurrido, esta unidad coordina con la compañía con quien se suscribió el seguro correspondiente para las acciones pertinentes. Cuando se trate de accidentes en las delegaciones la función de coordinación con la compañía aseguradora corresponde a la administración de la delegación.

## **i. Gestión de desembolsos**

### **i. Procedimiento de Rendición ante los organismos financieros**

Fondos FIDA:

El procedimiento para la gestión de desembolsos con fondos FIDA, es el indicado en la Carta al Prestatario. En caso de utilizar el sistema de reembolso, solo se podrá hacer para gastos realizados con recursos del Gobierno, que no formen parte de la Contrapartida y que se originen en cuentas propias del Ministerio de Economía Familiar, no del Programa NICARIBE.

Fondos BCIE:

Se registrarán con base en los procedimientos establecidos por el FIDA.

#### Nivel Central

- La Unidad Contable del Ministerio recibe de las Regiones, en los primeros diez días del mes siguiente, la información que soporta los cheques emitidos en las Regiones, según el siguiente detalle: comprobantes de egresos con sus respectivos soportes (factura/recibo, orden de compra, informes/acta de recepción de bienes, correlativos de gastos, detalle por categoría), este revisa y envía la información al oficial de desembolsos; además recibe las conciliaciones bancarias que soportan la emisión de los cheques.
- La División de Adquisiciones del Ministerio, recibe de las Regiones, en los primeros 10 días del mes siguiente, el registro de contratos, esta unidad revisa, consolida y comprueba que las adquisiciones realizadas en las Regiones están acorde con lo indicado en el Plan de Adquisiciones correspondiente, una vez revisado lo remite al oficial de desembolsos.
- El responsable de seguimiento y monitoreo del Programa recibe de las Regiones, en los primeros 10 días del mes siguiente, la cartera de proyectos, quien revisa, consolida y remite al oficial de desembolsos.
- El o la oficial de desembolsos ratifica la revisión realizada por el contador(a), la división de adquisiciones y el responsable de seguimiento, asegurando que la rendición de los gastos, este completa y acorde con lo establecido en el Manual de Desembolsos FIDA.
- El o la oficial de desembolso, prepara los formatos que conforman la solicitud de desembolso para sus respectivas firmas, además del registro de contratos con proveedores(as) y beneficiarios(as), boletas de pagos por contratos, cartera de proyectos, estados de cuenta y conciliaciones bancarias (cuentas operativas y especial), que son parte integral de la documentación que respalda la solicitud de desembolso que se envía al FIDA.
- La solicitud de desembolso debe ser firmada por: las firmas registradas ante el FIDA o BCIE, como firmas autorizadas (Ministro (a), Vice Ministro (a) y Director(a) General de la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe verificado previamente por el Coordinador(a) del Programa) y por el responsable de emitir los formatos (oficial de desembolsos) y el o la responsable de que la solicitud este correcta (División Administrativa del Ministerio).



- Una vez firmada la solicitud, la División Administrativa Financiera del Ministerio, prepara la nota de envío de la solicitud al FIDA o BCIE y la remite a la Dirección Superior del Ministerio para su firma.
- Una vez firmada la nota de envío es remitida nuevamente a la División Administrativa Financiera para que el oficial de desembolsos canalice su envío.

## **ii. Procedimiento para el trámite de los desembolsos del Nivel Central a las Regiones**

### Oficinas Regionales

Solicitan los recursos de conformidad con el POA y presupuesto estimado (Sección VIII), con el detalle de disponibilidad de recursos y presupuesto del periodo, cuando hayan agotado al menos el 60% de los recursos transferidos.

Las solicitudes de recursos se realizarán mediante el formato solicitud de fondos (Apéndice 1: Formato 5.13). Como soporte del mismo se deberá adjuntar el detalle de los recursos que posee la Región y las necesidades de recursos por fuente de financiamiento, el presupuesto del periodo y el detalle de los recursos comprometidos por inversiones.

### Nivel Central

El o la Responsable Administrativo para el Programa NICARIBE (asignado por el Ministerio) tramita los desembolsos según se soliciten en la sede por concepto de transferencias a las Regiones y da seguimiento de la ejecución de los recursos.

La Administración es responsable de la buena ejecución de los procesos de contrataciones de bienes y servicios, firmas de convenios, asignación de fondos para atender las actividades, desembolsos y gestión de recursos para financiar el POA por componente.

## **iii. Procedimiento de Rendición fondos de contrapartida**

### Nivel Central

- a) El Contador(a) General del Ministerio recibe de la Oficinas Regionales la rendición de los gastos realizados con los recursos de gobierno transferidos, en los primeros cinco días del mes siguiente, acompañado de: comprobantes de egresos, informe de legalizaciones por fuente de financiamiento y ejecución por categoría de inversión y fuente.
- b) El o la Auxiliar Administrativo recibe del Contador(a) del Ministerio el informe de legalización del nivel central, consolidado con las Regiones, los primeros siete días del mes siguiente, acompañado de los comprobantes.
- c) La Administración (Auxiliar Administrativo) recibe la información, verifica con los registros contables revisa todos los datos y verifica si los gastos realizados corresponden a las actividades contempladas en el Programa y si está contemplada en el presupuesto y si hay disponibilidad.
- d) El o la Auxiliar Administrativo verifica que los comprobantes posean la documentación de respaldo suficiente y la información que permita su registro de acuerdo al clasificador de gastos vigente.
- e) Si todo está bien verifica la información incluida en los formularios correspondientes y consolida los gastos por componente, categoría de gastos y fuente de financiamiento.
- f) Elabora los formatos de legalización por fuente, Región y categoría de inversión.

- g) Obtiene las firmas autorizadas de la Contabilidad y Administración y remite a la Oficina de Presupuesto junto con el detalle de los cheques que afectan la ejecución por fuente de financiamiento y Región.

#### **iv. Procedimiento de Solicitud de fondos a Presupuesto (MHCP)**

Se aplicaran los procedimientos establecidos por el Ministerio en concordancia con las Normas Nacionales.

#### **j. Administración de viáticos**

Los gastos de viaje: hospedaje, alimentación y transporte para funcionarios de la DGDCC-UCN y las delegaciones a través de las UCR, solamente podrán ser solicitados y justificados para acciones de implementación del programa y se administran de conformidad con el Reglamento de Viáticos del Apéndice 1: "5.14 Normativa para el pago de horas extras y viáticos".

Los gastos de viaje para personas que no forman parte de la UCN y UCR, solamente se podrán pagar cuando realicen actividades relacionadas con la ejecución de Programa NICARIBE y deben ser revisados por la Coordinador (a) Nacional del Programa y posteriormente autorizados por la DGDCC.

## **V. ADQUISICIONES DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS**

La adquisición de bienes, obras y servicios del Programa se regirá por las Políticas, Normas y Procedimientos establecidos en el presente Manual Operativo, las cuales tienen su fundamento en las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios en el ámbito de los Proyecto del FIDA, del 2010.

La División de Adquisiciones de Bienes, Obras y Servicios del Ministerio, será la responsable de las adquisiciones que requiera el Programa NICARIBE, las cuales se aplicarán con base en lo establecido en este Manual, para lo cual esta División designará al funcionario que fungirá como responsable directo.

Las adquisiciones y contrataciones realizadas por las Alcaldías se harán aplicando la Ley 622 y las adquisiciones realizadas por las entidades ejecutoras se aplicarán utilizando la "Normativa Financiera y Administrativa" del Ministerio.

### **A. Principios para adquisición de bienes y contratación de obras y servicios**

En materia de contratación, se establecen principios fundamentales, los cuales se destacan a continuación:

#### **Principio de ética:**

Los principios que rigen el comportamiento ético son la imparcialidad, la independencia y la integridad.

Ninguna persona ni entidad deberá utilizar su autoridad, posición o cargo en beneficio propio, lo cual se definirá como solicitar, aceptar o beneficiarse en cualquier modo de algo que tenga valor material, sea cual sea su forma, ya sea en persona o de forma indirecta por conducto de familiares cercanos o asociados, como resultado de adquisiciones o contrataciones realizadas por el Programa.

#### **Principios de rendición de cuentas:**

El Programa debe rendir cuentas a los Organismos Financieros sobre todos sus actos y decisiones relacionados con adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Programa.

El Programa deberá, entre sus obligaciones, asegurarse que los fondos se utilizan exclusivamente para la finalidad para la que se proporcionaron y la adquisición o contratación se realiza de conformidad con las normativas establecidas.

#### **Principio de competencia:**

Las actividades de adquisición o contratación financiadas en el marco del Programa deben basarse en la competencia plena, justa y legítima entre los proveedores(as) y los y las contratistas que reúnan las condiciones.

### **Principio de equidad:**

Las adquisiciones o contrataciones financiadas en el marco del Programa deben ser abiertas al mayor número posible de licitantes que reúnan las condiciones exigidas.

Se debe ofrecer a todos los y las licitantes interesados trato uniforme y en el que se apliquen los requisitos estipulados en el procedimiento de adquisición y contratación; condiciones imparciales que permitan la competencia real y trato justo, imparcial y no sesgado, que permita poner en práctica los principios de imparcialidad e igualdad de oportunidades en todas las actividades de adquisición o contratación.

### **Principio de transparencia:**

Las adquisiciones y contrataciones realizadas en el marco del Programa deben regirse por procedimientos que cuenten con la máxima transparencia y claridad. La transparencia está relacionada con la divulgación pública de información de interés para las partes involucradas en el proceso, o afectadas por el mismo.

### **Principio de eficiencia, eficacia y economía:**

El Programa debe demostrar eficiencia y economía en la realización de las adquisiciones o contrataciones, para evitar demoras excesivas en la ejecución y para hacer un uso óptimo de los recursos.

La adquisición y la contratación deben estar bien organizadas, efectuarse correctamente en lo que se refiere a la cantidad, la calidad y la puntualidad y a un precio óptimo, de conformidad con las directrices, normas, principios y reglamentación apropiados.

Los procedimientos utilizados deben guardar proporción con la actividad de adquisición o contratación, de modo que el costo global del proceso se reduzca al mínimo y se adapte el monto del presupuesto destinado a la actividad realizada, sin contravenir ninguno de los principios rectores.

## **B. Uso óptimo de los recursos**

Todos los principios anteriores sustentan la necesidad de hacer un uso óptimo de los recursos disponibles en todas las actividades de adquisición y contratación relacionadas con el Programa combinando del mejor modo posible varios factores, entre los que cabe señalar:

- la aplicación de principios de adquisición y contratación sólidos y reconocidos internacionalmente,
- la garantía de que los bienes, las obras o los servicios satisfacen los requisitos necesarios para el fin previsto y no están sujetos a requisitos innecesarios,
- la garantía de que los bienes, las obras o los servicios se adquieren o contratan en las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta su ciclo de vida previsto y
- la garantía de que el proveedor (a) de los bienes, obras o servicios está calificado, está legalmente facultado(a) y es competente para cumplir el contrato.

### **C. Responsables de las Adquisiciones del Programa**

Las adquisiciones a nivel central son responsabilidad de la División de Adquisiciones del Ministerio, a través del responsable designado por esta División, otra de las responsabilidades que tiene es la de elaborar una propuesta de Plan de Adquisiciones Anual, con base en las definiciones que se establezcan en el POA, el cual debe ser aprobado previo a su tramitación por el o la Coordinadora Nacional de la UCN.

En las Regiones, las adquisiciones son responsabilidad del Encargado de Adquisiciones de la UCR.

El o la Coordinadora Nacional de la UCN, aprobará todos los procesos de contratación independientemente del monto.

La División de Adquisiciones del Ministerio, dará seguimiento y supervisará las adquisiciones realizadas por las UCR, mediante visitas periódicas a las zonas para verificar los procesos que realizan y validar los mismos, los informes que se generen de estas visitas deben remitirse a la UCN.

La División de Adquisiciones del Ministerio, llevará el expediente original por cada contratación del Nivel Central, conformado por toda la documentación relacionada con el proceso. En las Regiones los expedientes originales estarán bajo a responsabilidad del encargado de adquisiciones de las UCR.

La División de Adquisiciones del Ministerio, debe mantener actualizado el informe de avance del Plan de Adquisiciones.

### **D. Políticas a seguir**

- La DGDCC con asistencia técnica de la UCN del Programa, deberá revisar la propuesta presentada por el o la Responsable de las Adquisiciones, designado por el Ministerio; del Plan de Adquisiciones (PAC) de las obras, bienes, servicios anualmente, donde se indican las necesidades para ejecutar el Programa. En el PAC se acuerda para cada contrato el método de adquisición o selección de consultores(as), la pre-calificación, costos estimados, revisión previa por parte del FIDA y cronograma de ejecución de las actividades. Este plan forma parte del POA del programa y como tal debe contar con la no objeción del FIDA.
- Cada delegación en su respectiva región elaborará su Plan de Adquisiciones con su respectivo Presupuesto; la División de Adquisiciones del Ministerio presentará el consolidado del Plan a la DGDCC con asistencia técnica de UCN del Programa para la respectiva autorización y publicación.
- El PAC deberá estar disponible y archivado en los documentos y bases de datos del Programa.
- Durante la ejecución del Programa se podrán realizar los ajustes al Plan de Adquisiciones que resulten necesarios, conforme se requiera para su adecuado desarrollo, previo no objeción del FIDA. Las actualizaciones se realizan: 1.- cuando sea necesario para reflejar las necesidades de la implementación del Programa y 2.- con base en los planes de adquisiciones de proyectos ejecutados bajo la modalidad de administración delegada.

- El plan de adquisiciones deberá contener la siguiente información:
  1. Número cronológico del proceso
  2. Descripción del bien, obra o servicio a contratar
  3. Fechas estimadas de: invitación, adjudicación, contrato e inicio del contrato
  4. Monto estimado de la contratación
  5. Modalidad de la contratación.
- Con el fin de utilizar este mismo instrumento (PAC) para seguimiento; debe incluirse en la matriz la siguiente información, que será completada al momento de adjudicar el proceso de contratación:
  6. Nombre de la empresa o persona contratada
  7. Monto del contrato
  8. Fecha de finalización del contrato
  9. Observaciones
- Todos los TDR, especificaciones técnicas y Pliego de Bases deben contener una sección donde se definan criterios y mecanismos de calificación de la oferta, estos deben permitir determinar la calidad de oferta, la experiencia del o la oferente y la razonabilidad del precio; los criterios deben ser claros y no dejar espacio a interpretaciones incorrectas por ambigüedad. Igualmente debe incluir (para uso del Programa) la definición del presupuesto, con el fin de realizar la reserva presupuestaria correspondiente y determinar el tipo de proceso de contratación a seguir.
- En los TDR, se debe elaborar usando el lenguaje inclusivo de género, ejemplo: el o la, consultor (ra), ingeniero(a), técnico(a), sociólogo(as) etc. para evitar elaborar términos de referencia muy al lenguaje masculino. Esto abierto que el oferente sea hombre o mujer, siempre y cuando cumpla las especificaciones técnicas, evitando de esta manera la exclusión.
- Al momento de suscribir un contrato u orden de compra se puede negociar un adelanto que no sobrepase el 30% del total del contrato, previa presentación de garantía que debe cubrir la totalidad del monto adelantado, en relación a las contrataciones a corto plazo se deberá tomar en cuenta un límite hasta el 50%.
- Garantía de cumplimiento: Se requiere la presentación de garantía para todo proceso de contratación de obras. Para bienes y servicios de consultoría, se requerirá garantía a partir de los procesos de licitación pública internacional, se rendirá por un valor no menor al cinco por ciento (5%) del monto adjudicado por medio de Bono de Garantía de instituciones aseguradoras reconocidas en el país, sin condiciones, certificados de depósito a plazo, Bonos del Estado o de sus Instituciones, cheques certificados o de Gerencia de un Banco del Sistema Bancario Nacional. La garantía podrá además ser extendida por bancos internacionales de primer orden, según el reconocimiento que hace el Banco Central de Nicaragua, cuando cuenten con un corresponsal autorizado en el país, siempre y cuando sean emitidas de acuerdo con la Legislación Nicaragüense y ejecutables en caso necesario. Los bonos y certificados se recibirán por su valor de mercado y a tal efecto deberán acompañarse de una estimación efectuada por un operador de alguna de las bolsas de valores legalmente reconocidas. Esta garantía deberá tener una vigencia de sesenta días naturales adicionales a la fecha probable de recepción del objeto licitado y deberá rendirse dentro de los 10 días naturales siguientes a la firma de la adjudicación.
- La devolución de la Garantía de Cumplimiento se hará dentro de los 20 días hábiles siguientes a la fecha en que NICARIBE tenga definitivamente ejecutado el contrato a satisfacción y se haya rendido el informe final correspondiente.

- Excepciones. Excepción para proveedores(ras) en zonas rurales: Para las contrataciones que se realicen en las regiones, donde no exista un comercio formalmente establecido y por consiguiente no se encuentren proveedores(ras) inscritos en la zona en que se deba ejecutar la contratación, se podrá realizar el proceso obviando el requerimiento del certificado del registro central de proveedores(ras).

Sin embargo conforme a las normas técnicas de control interno, deberá dejarse constancia de todas las actuaciones que se realicen para ejecutar la contratación, así como de las circunstancias antes expuestas.

## **E. Procedimiento para el resguardo de la información**

El responsable de las adquisiciones en las regiones y a nivel central; una vez finalizado el proceso:

- Elabora un expediente por cada contratación donde se registra la información en forma cronológica de su historial. Cada proceso de contratación debe tener dos tipos de expedientes:
  1. Del proceso de Contratación, cuyo contenido variará dependiendo del proceso aplicado.
  2. Sobre el Contrato efectivo, cuya finalidad es utilizarlo como instrumento de seguimiento del contrato y sus productos.

El expediente correspondiente al proceso de la contratación como tal; donde debe incluirse cronológicamente: (ver formatos en apéndice 2)

- a) Solicitud de inicio de proceso
- b) Términos de referencia o pliego de bases
- c) Nota de No objeción del FIDA a los TDR o pliego de bases, si corresponde
- d) Invitación a concursar
- e) Registro de retiro de TDR o pliego de base
- f) Notas sobre aclaraciones y consultas de los y las oferentes
- g) Registro de recepción de las ofertas participantes
- h) Acta de apertura de ofertas
- i) Análisis de las ofertas aceptadas
- j) Referencia al archivo donde se resguardan las ofertas presentadas en este concurso
- k) Registro de notas solicitando la corrección de aspectos subsanables
- l) Acta de selección y recomendación de adjudicación
- m) Nota de No objeción del FIDA (si corresponde)
- n) Nota de comunicación de la adjudicación
- o) Copia de la garantía de cumplimiento de la oferta, si procede
- p) Contrato u orden de compra firmadas
- q) Copia de la oferta adjudicada
- r) Programación de los pago a realizar, contra la información y productos contratados
- s) Informes generados del contrato
- t) Referencia a los registros de control contable, sobre este contrato (auxiliar donde se anota, # de cheque, fecha, monto y concepto)

Para su control, los contratos llevarán un orden numérico con el cual se identificarán. Este control deberá coincidir con la numeración establecida en el sistema contable, tal y como se describe a continuación:

- Código numérico de la categoría de inversión
  - Código numérico del componente
  - Número cronológico de la contratación según el tipo
- Todas las compras de bienes, servicios y obras, a excepción de aquellas de menor cuantía que se realizan a través de los fondos de Caja chica, requerirán la emisión de una Orden de Compra o Contrato. Las cuales deberán hacerse a máquina o tinta y por escrito, autorizadas debidamente por la Administración correspondiente. (Región o Centro)
- Los pagos a los y las acreedores(as) estarán controlados basándose en una contabilidad apropiada de las partidas presupuestarias asignadas.
- Se mantendrán adecuados controles sobre los pedidos y la recepción de las mercancías, facturas, informes de recepción, órdenes de compra y/o contratos diseñados especialmente para el Programa, los cuales permiten constatar su pago y uso adecuado. Dicha función estará a cargo de cada Administración según la región.
- Cuando se trate de procesos de contratación según topes y tipos; la recepción de ofertas será de conformidad con el plazo estipulado en las bases de licitación, las cuales deberán presentarse por escrito, firmadas por los representantes legales de los oferentes, en sobres cerrados los cuales deberán guardarse en un lugar seguro hasta el momento de su apertura.
- La apertura de las ofertas será la estipulada en la convocatoria, donde se indica la fecha, hora y lugar de apertura de ofertas, así como la fecha y hora límite para presentar las mismas. Las ofertas que lleguen después de la hora límite no serán recibidas. Al acto de apertura podrán asistir los representantes de los oferentes, en el cual se leerán en voz alta el nombre de los y las oferentes, el precio de cada oferta, el plazo y el monto de las garantías, así como cualquier modificación sustancial que se hubiere presentado por separado dentro del plazo de presentación de las ofertas, procediéndose a levantar un acta de lo actuado, la que deberá ser suscrita por el Comité que corresponda y por los y las oferentes presentes. No se acepta la recepción de ofertas en forma electrónica. El acto de apertura deberá ser registrado en un acta, en la cual se consignan los datos sobre el proceso de contratación (nombre y código), la fecha y hora de la apertura y los datos de cada oferta, anteriormente indicados; ésta acta deberá ser firmada por los presentes y numerada en forma consecutiva.
- El Comité podrá solicitar a los y las oferentes aclaraciones respecto a sus ofertas. Las aclaraciones que se pidan y las respectivas repuestas no podrán alterar la oferta ni el precio de la misma. El Programa no podrá divulgar ninguna clase de información referente a su examen, explicación y evaluación, así como las recomendaciones concernientes a la adjudicación, podrá ser revelada a las personas no oficialmente involucradas en los procedimientos, hasta que se anuncie la adjudicación en firme. Las aclaraciones deberán ser enviadas a todos los concursantes con el fin de mantener el principio de transparencia, aunque hayan sido realizadas por un único oferente.
- La adjudicación de la contratación podrá ser modificada si se da alguna de las situaciones a continuación descritas, en cuyo caso se procederá a negociar con el o la oferente que haya quedado en segundo lugar en el proceso de análisis de las ofertas y si esto no es posible



por cualquier motivo, la oferta calificada en tercer lugar y así sucesivamente hasta el último. Sin perjuicio de que el procedimiento se declare desierto, cuando en la totalidad de las ofertas no se obtenga ninguna que sea satisfactoria para el Programa:

- Cuando él o la oferente seleccionado(a) con la oferta más conveniente, no acepta o no formaliza el contrato, por causas que le sean imputables, dentro del plazo señalado en la convocatoria, se hará efectiva la garantía de mantenimiento de oferta, si corresponde.
  - Cuando como consecuencia de un proceso legal, la adjudicación no proceda. En este caso se devolverá la garantía de mantenimiento de oferta.
  - Cuando se demuestre que en el proceso haya habido fraude u otros hechos ilegales o desconocidos por el Programa, al momento de la precalificación, que pudiesen afectar la capacidad del adjudicatario de cumplir con el contrato. Se devuelve la garantía de mantenimiento de oferta.
  - Cuando se compruebe que se ha violado el principio de confidencialidad de la oferta; la garantía de mantenimiento de oferta será devuelta.
- El Programa podrá declarar desierta o fracasada la contratación en los casos siguientes:
    - Cuando, como consecuencia de un proceso de modificación de la adjudicación, ninguna de las ofertas sea aceptable para el Programa.
    - Cuando todos los proponentes hubieren omitido en su oferta, alguno de los requisitos esenciales establecidos en el pliego de bases o TDR.
    - Cuando ninguna de las ofertas sea aceptable para el Programa por fallas en la entrega de la documentación.
    - Cuando el Programa considere que los precios ofertados son sustancialmente superiores al presupuesto oficial.
    - Cuando no se esté de acuerdo con el dictamen del Comité, fundamentando su desacuerdo en razones de interés público.
    - Una vez obtenida la no objeción del FIDA (si procede), se podrá declarar desierto el proceso y solicitar nuevas propuestas por lo menos a todos los que fueron precalificados o invitados inicialmente, concediendo un plazo suficiente para la presentación de ofertas.

## **F. Revisiones de adquisiciones por parte del FIDA**

- A tenor de lo establecido en las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios del FIDA y la Carta al Prestatario(a), están sujetos a examen previo y no objeción por parte del FIDA:
- Toda contratación directa superior a los USD 3.000.=.

- Los contratos de donación o de transferencia de recursos con las organizaciones y gobiernos (comunales, territoriales regionales) por un valor equivalente a USD 50.000.= o más relacionados con la implementación de actividades del Programa.
- La adjudicación de los dos primeros contratos de adquisición de bienes y equipo por un valor de USD 20.000.=, o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de adquisición de bienes y equipo este umbral será de USD 100.000.=.
- La adjudicación de los dos primeros contratos de obras por un valor de USD 20.000.= o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de obra este umbral será de USD 100.000.=.
- La adjudicación de los dos primeros contratos de servicios de consultoría por un valor de USD 20.000.= o su equivalente o más. Para los siguientes contratos de servicios de consultoría este umbral será de USD 100.000.=.
- El Fondo podrá modificar los umbrales anteriormente mencionados durante la ejecución del Programa.
- Los documentos que deben ser presentados al FIDA y mecanismos para examen previo son:
  - Para contratos o convenios con Entidades Proponentes, manifestación de interés de la entidad, documento de aval al proyecto por parte del Gobierno correspondiente, copia de las actas de los diferentes comités de evaluación, copia del documento de proyecto, borrador del contrato o convenio a suscribir entre el Ministerio y la entidad (sin firmar), plan de inversiones, plan de adquisiciones y cronograma de actividades.
  - Para contratos resultado de procesos de adquisiciones, copia de la boleta de solicitud de inicio de proceso, evidencia de la invitación a concursar, copia de los TDR, especificaciones técnicas o pliego de base, acta de recepción de ofertas, acta de evaluación de ofertas (acompañada de los cuadros de evaluación, como parte integral del acta), copia de la oferta que se recomienda adjudicar y borrador del contrato (sin firmar).
- Mensualmente se debe presentar una versión actualizada del registro de contratos al Gerente del Programa del FIDA en el País, siguiendo el modelo de formulario e instrucciones indicadas en el anexo 6 del Manual de Desembolsos del FIDA; según lo indica la carta al prestatario. En este registro se deben consignar todos los contratos, cuenten o no con la aprobación previa del FIDA. Este informe facilita el examen y aprobación de los pagos solicitados en virtud de contratos.
- Paralelamente se debe mantener un registro de contratos y convenios con las Entidades Proponentes, con el formato de cartera de proyectos, (apéndice 2, formato 6.3)

## **G. Frecuencia de la supervisión de las adquisiciones**

Todos los procesos de contratación sin importar su valor serán sujetos de revisión posterior, por parte de la División de Adquisiciones del Ministerio y los Organismos Financieros, así como toda la documentación, incluyendo pero no limitándose a: términos de referencia, documentos

de contratación y solicitud de ofertas, ofertas o propuestas recibidas y cualquier enmienda subsiguiente, debe ser mantenida hasta al menos durante los 10 años posteriores a la fecha de cierre del Programa.

## **H. Prohibiciones**

Para garantizar la transparencia de las operaciones del Programa, no podrán participar directa o indirectamente en la ejecución o suministro de bienes, obras o servicios las siguientes personas:

- a) Los y las funcionarios(as) del Ministerio de Economía Familiar.
- b) Los y las cónyuges y familiares de dichos funcionarios(as) hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, inclusive.
- c) Los y las funcionarios(as) del sector público, los particulares con nexos familiares o de negocio con los representantes del Programa, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, inclusive.
- d) La prohibición contenida en los literales b y c, no tendrá efecto cuando las personas allí nombradas acrediten que se dedican, en forma habitual a desarrollar la actividad empresarial objeto de la contratación respectiva, por lo menos desde un año antes del surgimiento del supuesto de inhibición.
- e) En todo caso, cuando se trate de un funcionario(as) o empleado(as) relacionado directo o indirectamente con el Ministerio, será su obligación excusarse de participar en todo tipo de gestiones, reuniones o discusiones internas o externas, en las cuales se vaya a tomar alguna decisión relacionada con esa contratación.

## **I. Comités Evaluadores**

Se establecen tres tipos de comités:

1. Para las contrataciones propias del Programa NICARIBE y para contrataciones de proyectos por administración delegada, "Comité Evaluador".
2. Para la evaluación y aprobación de Proyectos que financiara NICARIBE hasta por un monto de \$200.000.=, "Comité de Evaluación y Aprobación Regional".
3. Para la evaluación y aprobación de Proyectos que financiara NICARIBE superiores a \$200.000.=, "Comité de Evaluación y Aprobación Nacional".

El en Reglamento del FOCADET, se desarrolla el funcionamiento de los comités mencionados en los puntos 2 y 3.

En este Manual se desarrolla el funcionamiento del comité evaluador, punto 1, para las contrataciones propias del Programa NICARIBE y para contrataciones de proyectos por administración delegada.

## **J. Del Comité Evaluador**

La evaluación de ofertas deberá ser realizada por el "Comité Evaluador", el cual es designado por la DGDCC a través de la Coordinadora Nacional de la UCN, mediante resolución administrativa a nivel central y en las Regiones la designación del comité será responsabilidad del delegado(a) regional que actuará asistido técnicamente por el Coordinador(ra) Regional. La evaluación de las ofertas, se debe realizar de acuerdo con las condiciones, requisitos y criterios

definidos en los TDR, especificaciones técnicas y/o pliegos de bases. Al analizar y comparar las propuestas se determinará si las mismas cumplen con los términos y condiciones estipulados en dicho documento y se determinará el puntaje de cada propuesta, con el objeto de seleccionar al adjudicatario. Los resultados de las evaluaciones se registran en cuadros comparativos, que forman parte de las actas de evaluación y por lo tanto deben ser firmados por todos los miembros del Comité.

#### **a. Conformación del Comité Evaluador**

Los comité de evaluación de ofertas, deben incluir en su conformación personal de la UCN, en todo proceso de adquisición independientemente del monto y método de contratación.

A nivel central:

1. Responsable de adquisiciones del Programa en la División de Adquisiciones del Ministerio.
2. Manejo administrativo financiero
3. Especialista en el tema a contratar.

A nivel Regional:

1. Responsable de adquisiciones del Programa.
2. Responsable administrativo financiero
3. Responsable de adquisiciones del Gobierno Regional.
4. Especialista en el tema a contratar del Gobierno Regional.
5. Representante de la Entidad Proponente interesada con la que se ha suscrito el convenio para ejecutar el Proyecto específico.

#### **b. Funciones:**

- Evaluar las ofertas mediante los formatos establecidos, respetando los criterios de evaluación indicados en los TDR, especificaciones técnicas o Pliego de bases.
- La preparación y suscripción de actas numeradas en forma cronológica, con el fin de documentar las sesiones realizadas por el comité.
- Los responsables de Adquisiciones del Programa son los responsables de la coordinación y organización de las actividades de este comité y actúan como secretarios de los mismos.

#### **c. Evaluación de ofertas por parte del Comité Evaluador:**

La evaluación de ofertas deberá ser efectuada de acuerdo con las condiciones determinadas en las bases de licitación. Al analizar y comparar las propuestas se determinará si las mismas cumplen con los términos y condiciones estipulados en dicho documento y se determinará el puntaje de cada propuesta, con el objeto de seleccionar al adjudicatario. Una vez abiertas las ofertas, se deberá comprobar que:

- 1) En ellas no haya errores de cálculo;
- 2) Estén de acuerdo con los requerimientos indicados en los documentos de licitación;
- 3) Los certificados requeridos vayan adjuntos;
- 4) Las garantías requeridas acompañen a las ofertas y correspondan con lo solicitado;
- 5) Las ofertas cumplan con las condiciones generales establecidas en los documentos de licitación; y
- 6) Las ofertas cumplan con los requisitos sobre país de procedencia del o la contratista de obras civiles y origen de los bienes, que sean consistentes con la Política y las Normas del FIDA.

## **K. Mecanismos de control**

El responsable de las adquisiciones no podrá tener dentro de sus funciones las siguientes actividades:

- 1) Recepción de mercancías
- 2) Entrega de mercancías
- 3) Contabilidad

Todas las órdenes de compras o contratos deben estar escritas a máquina y anticipadamente pre-numeradas en forma consecutiva. Además se extenderán únicamente con base a solicitudes de mercadería o equipo inexistente o insuficiente en el inventario.

En el caso de los materiales y suministros al ser recibidos deben ser comparados con la orden de compra o contrato para verificar que las cantidades, peso y calidades correspondan a las especificaciones de compra, dicho trámite debe supervisarlo la Administración.

En el caso de obras y servicios para la emisión de pagos parciales o totales se debe comparar el producto contra las especificaciones del contrato, dicho trámite debe realizarlo el responsable técnico del proceso y ser revisado por la Administración.

No se deben recibir bienes, obras, servicios de proveedores (ras), si con antelación no se ha recibido la copia de la orden de compra o contratos, según corresponda que respaldan y autorizan la adquisición.

En la DGDCC a través de la UCN y el administrador (ra) asistido por el o la responsable de adquisiciones deberá mantener un registro de recepción de los bienes, servicios y obras expedidos; formando parte del expediente. Así mismo en las Regiones será el Administrador(a)

Antes de autorizar el pago, contabilidad debe asegurarse que estén todas las facturas, documentos y justificaciones de gastos debidamente tramitados y aprobados antes de pagarlos.

Periódicamente se deben efectuar revisiones a las facturas por personal independiente de adquisiciones (administración, UCN o auditorías) con el fin de determinar si los precios pagados por los distintos servicios o bienes sobrepasan el precio corriente del mercado.

Las compras de bienes y servicios por montos superiores a los establecidos por pagos de caja chica, requieren la emisión de una orden de compra o contrato.

Se mantendrán adecuados controles sobre los pedidos y la recepción de las mercancías, las facturas, informes de recepción, órdenes de compra o contratos diseñados especialmente para el Programa, los cuales permiten constatar su pago y uso adecuado. Dicha función estará a cargo de la Administración del Ministerio en el nivel central y de la administración departamental en cada Región.

## **L. Seguimiento a las adquisiciones realizadas con proveedores del Ministerio**

Se trata del seguimiento a los contratos y órdenes de compra suscritos por el Ministerio con proveedores (as) de bienes, obras y servicios, para la ejecución de NICARIBE. Se debe: i)

asegurar la suscripción del contrato u orden contratación; ii) Asegurar el cumplimiento de las condiciones pactadas: garantías, pagos, entrega de productos, fechas de entrega, entre otros.

## **M. Excepciones**

Se puede realizar una ampliación a las contrataciones siempre y cuando esta no supere un monto mayor al 25% de la contratación inicial y que el monto original más la ampliación no superen el procedimiento de contratación; en caso de que por monto la primera contratación requirió de una no Objeción del FIDA, la ampliación de la misma debe ir igualmente a no objeción; si se supera el monto debe de realizar una contratación nueva cumpliendo los procedimientos establecidos según corresponda.

En los casos de contratación de proveedores(as) con domicilio permanente en zonas rurales en las que no se recibe el número de ofertas que se requiere como mínimo y si existe causa razonable (calidad de la oferta, necesidad inmediata del bien ó servicio, disponibilidad de oferentes(as), otras). En los casos en que el monto sea menor a US\$ 150.00, podrá autorizar el delegado(a) y para montos mayores, se podrá solicitar al FIDA la no objeción para adjudicar con esta condición.

Se determina la Contratación Directa menor al equivalente de US\$ 3,000.00 (Tres Mil Dólares Netos.-). Este método consiste en adquirir un bien o un servicio sin seguir un procedimiento competitivo. Este método se utilizara en circunstancias muy puntuales de urgencias, este proceso de Contratación Directa se implementara a nivel central y debe ser autorizado por el o la Coordinadora de la Unidad de Coordinación Nacional. Se debe contar con especificaciones claras del bien y/o servicio a contratar y la oferta debe registrar el cumplimiento de las especificaciones y otras condiciones como plazo de entrega, garantías de mantenimiento y servicio entre otros; según se establezca en las especificaciones y en la invitación a ofertar.

### MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACION

MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN			
Tipo de Procesos y Rangos de aplicación	Comparación de precios	Licitación pública nacional	Licitación pública internacional
Contratación de Servicios de Consultoría	< US\$ 50,000	de US\$ 50,000.01 < US\$ 100,000.00	> o = a US\$ 100,000.00
Bienes y servicios		de US\$ 50,000.01 < US\$ 200,000.00	> o = a US\$ 200,000.01
Adquisición de Obras		de US\$ 50,000.01 < US\$ 1.000,000.00	> o = a US\$ 1.000,000.01
Pasos			
Solicitud de inicio de proceso de la contratación.	El interesado emite la solicitud, (apéndice 3, formato 6.1.)		
Preparación de Términos de Referencia o Pliego de Bases	El o la interesado(a) prepara los TDR con las características y contenidos a (apéndice 3, formato 6.2 y 6.3 según corresponda)	El o la interesado(a) prepara los TDR o Pliego de bases con las características y contenidos (apéndice 3, formato 6.2 y 6.3 según corresponda)	
Invitación a Concursar	Carta de Invitación al menos a 3 proveedores	Convocatoria pública a través diarios de mayor circulación en el país	Convocatoria pública internacional, mediante publicación de página Web del GRUN, BCIE y a través de diarios de mayor circulación en el país
Retiro de Términos de Referencia o Pliego de Bases	Registro de recepción de la carta de invitación	Registro de retiro de TDR o Pliego de Bases	
Periodo de Consultas para Aclaraciones y Modificaciones de los TDR o Pliego de Bases	Registro de notas recibidas y de notas de las correspondientes aclaraciones o modificaciones, enviadas a todos oferentes(as), que están participando en el proceso		

**MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACION**

MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN				
Tipo de Procesos y Rangos de aplicación		Comparación de precios	Licitación pública nacional	Licitación pública internacional
Recepción de Ofertas		Registro de recepción de las ofertas.		
Apertura de ofertas		Se registra el acto de apertura en el acta foliada, indicando las características del proceso y de los y las oferentes.		
Evaluación de Ofertas				
Constitución del Comité Evaluador		Por resolución administrativa emitida por la Dirección General de la Costa Caribe a través del Coordinador(a) de la UCN o el o la delegado(a) apoyado por la UCR, de conformidad con lo establecido en el punto 9, inciso b de esta sección.		
Evaluación		Se verifica si las ofertas cumplen con las condiciones y los criterios de evaluación previamente establecidos en los TDR, especificaciones técnicas o Pliego de Bases y se ajustan al presupuesto establecido, las que califican se comparan entre sí para seleccionar la que ofrece mejores condiciones en términos de calidad y precio.		
Corrección de Aspectos Subsanables		Determinar si existen aspectos subsanables que pueden ser corregidos, luego de haber recibido la oferta, como: notas de certificación de experiencia, copia de la personería jurídica u otros.		
Recomendación de Adjudicación		Preparación del Acta de Adjudicación firmada por todos los y las miembros del comité, donde se resumen los resultados del proceso, de la evaluación y la recomendación de la adjudicación. Además debe contener los datos del proceso y ser numerada.		
Preparación del borrador del contrato u orden de compra		La División de Adquisiciones del Ministerio prepara la orden de compra o el contrato con base en: condiciones, legales, técnicas y financieras	Se solicita a Asesoría Legal del Ministerio la elaboración del contrato privado o escritura pública según corresponda.	
Solicitud de No Objeción del		Carta solicitando la No Objeción al FIDA, esta nota manifiesta la conformidad con la recomendación del		



**MATRIZ DE PROCESOS DE CONTRATACION**

<b>Tipo de Procesos y Rangos de aplicación</b>	<b>Comparación de precios</b>	<b>Licitación pública nacional</b>	<b>Licitación pública internacional</b>
FIDA	comité y debe ser acompañada por el expediente original del proceso. Los umbrales se definen en el punto 6 a.		
Adjudicación y notificación a todos los participantes	Autoriza la DGDCC a través de él o la Coordinadora Nacional de la UCN, con base en el acta de evaluación del comité y el borrador de la orden de compra o contrato, mediante nota donde se manifiesta la conformidad con la recomendación del comité	Autoriza el Ministro, con base en el acta de evaluación del comité y el borrador del contrato, mediante nota de comunicación a todos los y las participantes del resultado del proceso	
Suscripción del Documento Contractual	Firma de orden de compra o contrato	Firma del contrato	

## **VI. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La División de Recursos Humanos del Ministerio, será la responsable del reclutamiento y control del recurso humano que requiera el Programa para su ejecución, en estrecha coordinación con la UCN y la SDCC.

Según el convenio de financiamiento se establecerá una Unidad Coordinación Nacional del Programa (UCN) y Unidades de Coordinación Regional (UCR), con funciones específicas.

La UCN estará conformada por: Coordinador (a), Especialista en Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural, Administración, Adquisiciones, Oficial Financiero y el personal de apoyo necesario.

La UCR estará conformada por: Coordinador (a) Técnico(a), un encargado(a) Administrativo, un o una encargado(a) de Seguimiento, un o una encargado(a) del Componente I y otro u otra del Componente II, un o una especialista en adquisiciones, además de personal de apoyo administrativo y logístico.

Cada uno de los territorios contará con un o una Técnico(a) Territorial que estará bajo la responsabilidad de la delegación – UCR y coordinará los planes de trabajo con el Gobierno Territorial, físicamente este Oficial permanece en el Territorio.

Las funciones de los y las especialistas en Administración y Adquisiciones y Oficial Financiero de la UCN; son asumidas por las Divisiones establecidas dentro de la estructura del Ministerio, respondiendo éstas por la operatividad del Programa.

La planilla de salarios anual debe ser incluida en el POA respectivo, indicando cargos y monto a pagar.

### **A. La Contratación del Personal**

El personal a ser incorporado en la ejecución con recursos del Programa, será seleccionado y contratado, mediante procesos competitivos, concursos internos y/o públicos. Los procedimientos de contratación serán con base en los perfiles de cargo establecidos en este Manual, se debe de tomar en cuenta al momento de la incorporación el elemento de la complementariedad de hombres y mujeres para la conformación de los equipos.

La División de RH del Ministerio elaborará un archivo individual en donde se mantendrá el proceso de contratación y la evaluación del desempeño de cada funcionario contratado.

### **B. Definición del perfil profesional**

El perfil profesional está definido de conformidad con las funciones y actividades correspondientes, estableciendo los requisitos en materia de experiencia laboral mínima, nivel de formación académica, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Los cargos se definen en función de lo previsto en el documento de evaluación ex-ante y de las necesidades definidas por la DGDCC-UCN del Programa en consulta con el Ministro(a). Cambios en la composición de la UCN y UCR y a los perfiles de los cargos requieren de la No

Objeción del FIDA. En el Apéndice 4: 7.1 se detalla el perfil de cada uno de los cargos que componen estas unidades.

### **C. Selección y Contratación del personal del Programa**

Se constituirá un Comité de Selección de Personal, para garantizar un proceso transparente, con equidad e igualdad de oportunidades, con criterios de calificación y capacidad, para la selección del personal. Una vez se contrate al Coordinador (a) Nacional del Programa, la División de Recursos Humanos del Ministerio a solicitud del mismo, realiza el proceso de convocatoria de personal, que será revisado por un Comité de Selección de Personal, conformado por: el o la Coordinador (a) Nacional del Programa, un o una delegado(a) de la SDCC y el o la Jefe de la División de Recursos Humanos del Ministerio.

En el caso del personal de las UCR, la recomendación de contratación debe ser avalada por la delegación correspondiente y el respectivo Gobierno Regional. En el caso de los y las Técnicos(as) de Territorios, la recomendación de contratación debe ser avalada por el respectivo Gobierno Territorial.

La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido por El o la Coordinador(a) Nacional del Programa revisará los perfiles de cargo para cada puesto y en coordinación con el Jefe de la División de Recursos Humanos, preparan las guías de entrevista, matriz de evaluación y selección del personal y una guía para evaluación psicológica y de aptitudes.

Una vez definidos los perfiles, las responsabilidades, requisitos y calificaciones requeridas para cada cargo, la División de Recursos Humanos del Ministerio, procede a realizar los procesos de contratación según los perfiles de cargos definidos para cada puesto.

### **D. Mecanismos de selección del personal**

Para la contratación de personal se puede recurrir a dos mecanismos: i) la promoción interna y ii) la convocatoria pública.

#### **i. Promoción interna**

Consiste en la calificación y evaluación de los y las funcionarios(as) del Ministerio que cumplan con el perfil del cargo a contratar. Dado que se trata de una contratación directa, se requiere de la "no objeción del FIDA" al mecanismo y a la contratación. La propuesta de nombramiento debe estar acompañada de justificación, evaluación del desempeño, evaluación curricular y CV actualizado de la persona recomendada. La evaluación y recomendación deben estar suscritas en un acta firmada por los miembros del comité designados para tal fin.

#### **ii. Convocatoria pública**

Consiste en la invitación a concursar a oferentes(as) externos al Ministerio, con el fin de dar oportunidad a participar a la mayor cantidad posible de personas.

Los pasos a seguir:

1. La División de RH del Ministerio realiza la publicación en medios de comunicación nacional o regional, según corresponda.
2. Se reciben las ofertas o currículum.

3. La División de RH del Ministerio realiza la evaluación curricular con base a los criterios de calificación establecidos previamente; dando la recomendación de una lista corta de las personas mejor calificadas al comité de selección quien, hace la escogencia del candidato(a) o los y las candidatos(as).
4. Una vez seleccionado los y las candidatos(as), RH convoca a cada una de las personas calificadas con el fin realizar las entrevistas correspondientes
5. El comité realiza las entrevistas y con base en los resultados de la evaluación curricular y de las entrevista, selecciona al mejor calificado.
6. Los resultados de las calificaciones se registran en actas debidamente numeradas, con fecha y en orden cronológico, dichas actas deben ser firmadas por todos los y las miembros del Comité.
7. La recomendación de contratación debe ir al FIDA para su No Objeción (si corresponde), por lo que el comité debe remitirlo al Ministerio para que procedan con su envío al Organismo.
8. Una vez dada la No Objeción del FIDA, se procede con el nombramiento respectivo por parte de la División de RH del Ministerio.
9. Las contrataciones se realizarán de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Ministerio, la División de Recursos Humanos elabora el contrato y coordina con él o la Coordinador (a) Nacional lo concerniente a la firma del mismo y la fecha de inicio.

Los contratos suscritos para Personal de apoyo de la UCN y UCR, no requieren de No Objeción del FIDA.

## **E. Administración de los Contratos y el Personal**

Una vez contratado, el personal deberá mantener su comportamiento bajo los códigos de conducta y reglamento interno del Ministerio, aceptando éstos como el marco normativo del ejercicio de sus funciones. Las normas para el desempeño del personal en el Programa serán: mostrar probidad en el desarrollo de sus funciones, transparencia y comportamiento ético en todas sus actividades.

## **F. Proceso de Inducción**

Una vez que se cuente con todo el personal del Programa, se realizará el proceso de inducción del personal, para homogeneizar conceptos y uniformar la visión sobre el Programa y sus alcances. Durante la organización del equipo el personal se familiarizará con el nuevo grupo de profesionales con quienes trabajará en la ejecución del Programa. Esto será la inducción del personal previo a la entrada en servicio, que incluirá al menos: reuniones con la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido por el o la Coordinador (a) Nacional y por las delegaciones a través de las Unidades Regionales del Programa, con la SDCC y Gobiernos Regionales, para introducción a los principales contactos, estudiar los documentos principales del Programa, presentación, información de métodos de trabajo, convenios de financiamiento, Reglamentos y Manual Operativo, etc.

## **G. Evaluación de desempeño**

En el mes de noviembre de cada año, la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe asistido por la UCN en coordinación con la División de Recursos Humanos del Ministerio, aplicarán la evaluación al desempeño a los funcionarios(as), los resultados de esta

evaluación se archivan en los expedientes de cada funcionario(a) y servirán al Ministro(a) y a la DGDCC- Coordinadora Nacional de la UCN para tomar decisiones sobre la continuidad de los funcionarios(as)

Cualquier despido a funcionarios (as), debe sustentarse con base a los procedimientos establecidos en la Ley de Carrera Civil N°476 y ser soportado por la evaluación del desempeño aplicada. La DGDCC asistido por la Coordinadora Nacional de la UCN con la aprobación del Ministro(a), informa a la División de Recursos Humanos del Ministerio para que realice el procedimiento correspondiente. Igualmente los cargos que hayan requerido de No Objeción del FIDA para su contratación, requerirán de No Objeción del FIDA en caso de despido.

El procedimiento para evaluación del desempeño se desarrolla en el Apéndice 4: 7.2

## **VII. PLANIFICACION Y PRESUPUESTO**

El proceso de planificación está ligado a los montos presupuestados por actividad, categoría de gasto y componentes de NICARIBE, los cuales están definidos en su detalle de costos. La ejecución del presupuesto se elabora anualmente y para la ejecución se toma en cuenta el presupuesto asignado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), al Ministerio de Economía Familiar para el año objeto de inversión.

El proceso de planificación y definición del presupuesto a ejecutarse, persigue cumplir con los objetivos del Programa en un periodo determinado. La planificación y definición presupuestaria está dirigida hacia la realización de acciones y consecución de resultados, se busca el uso más eficiente de los medios disponibles.

### **A. Niveles de planificación**

El proceso de planificación en la ejecución de NICARIBE, es un conjunto articulado de mecanismos y procedimientos que permiten vincular la planificación de corto y mediano plazo, con la planificación de largo plazo, planteada en el Marco Lógico, con la planificación operativa, tanto anual como trimestral y mensual. Así mismo, permite la articulación de los procesos de planificación en los distintos niveles de ejecución del Programa: regional y central.

Vinculado al proceso de planificación, está el presupuesto cuyo monto está definido en el Plan Global de Inversión (PGI) y se encuentra expresado por categoría de gasto, componente y actividades propuestas a realizarse durante la ejecución.

Para la programación de las inversiones, con cargo a los componentes I y II se preparan Planes Operativos anuales que contarán con la aprobación del ministerio y en cuanto a la estrategia de inversión del Comité de Coordinación Nacional de NICARIBE (CCN), a partir del 2016. El contenido debe reflejarse en planes operativos anuales los que además deben integrar las acciones y presupuesto para el componente III y estos serán aprobados por el Ministerio de Economía Familiar en consulta con la SDCC.

### **B. Organización metodológica del proceso de planificación**

Planificación a nivel Central:

La reunión de preparación a nivel de la DGDCC-UCN, con las delegaciones asistidas por los Coordinadores(as) y Planificadores(as) de las UCR y personal de la División de Planificación y Seguimiento del Ministerio de Economía Familiar, se realizará con el propósito de proveerles de los elementos necesarios para la organización del proceso de planificación del Programa.

La facilitación de esta actividad estará a cargo de la especialista de PS&E de la DGDCC y de la UCN

Planificación a nivel Territorial

Este nivel de trabajo se dará en cada uno de los siete territorios en donde se cumplirán los siguientes pasos:

- a) A cargo de la delegación asistido por la UCR estará la capacitación a los Técnicos(as) Territoriales para que sean apoyo para el proceso de planificación en sus respectivos territorios y la organización del trabajo a desarrollar en los territorios.
- b) El Técnico(a) Territorial, con apoyo de la delegación-UCR, orientará (previa capacitación y orientación de UCR) a su GTI respectivo en los aspectos de planificación, participantes y productos a obtener ubicándoles en tiempo y contenido. El GTI a su vez asegurará Asambleas Comunales para que estas conozcan y aporten al proceso de planificación.

### **C. Proceso de planificación**

#### **1. Nivel estratégico**

Con el fin de contar con un marco estratégico que oriente las acciones del Programa, se realizan las siguientes actividades:

Se analiza la ejecución, las dificultades enfrentadas y se delimita cómo han afectado las situaciones encontradas para realizar las actividades planificadas, alcanzar las metas y resultados esperados.

Se identifican situaciones o variables clave a atender y para mejorar su implementación.

Se analizan las principales limitantes enfrentadas y fortalezas encontradas en la ejecución y los actores(as) que intervienen y tienen influencia en el cambio de las situaciones adversas.

Se realiza un análisis del contexto sobre la ejecución del Programa en el siguiente año y/o lo que resta de su implementación, considerando los riesgos eventuales o posibles que puedan afectar su implementación.

Se escogen las posibles opciones que facilitan su ejecución.

Se reflexiona y evalúa la opción escogida y que orientará su ejecución.

Se pone en marcha la implementación de la estrategia y prestándose seguimiento a los riesgos identificados que influyen en su ejecución.

#### **2. Nivel operativo**

##### **a. Preparación del Plan Operativo anual (POA) y presupuesto**

A partir del año 2013 se elabora el Plan Operativo Bianual, en el que se detallan las intervenciones programadas por territorio y la asignación de recursos, con base en el formato 8.9 del apéndice 4.

Este se debe enviar al FIDA para no objeción, antes del 15 de noviembre del año anterior al periodo que cubre el plan bianual, con la aprobación del CCN.

##### **b. Preparación del Plan Operativo Anual y presupuesto**

Debe incluir el detalle de actividades y recursos programados por año para los tres componentes y coincidir con las actividades programadas en los Planes Bianuales y enviarse al FIDA y al BCIE antes del 15 de noviembre del año anterior al programado, para su No Objeción.

#### **D. Acciones a seguir**

- Definir prioridades que se traducen en resultados intermedios, estrategias de acción de mediano y corto plazo y una asignación indicativa de recursos, derivados de resultados, propósito y fin planteados en el marco lógico y articulados estratégicamente a las políticas y objetivos del Ministerio, PRORURAL incluyente, el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe. Esto es, articular la planificación de largo, mediano y corto plazo.
- Realizar de forma ordenada en el transcurso del tiempo, las actividades propuestas para un periodo determinado.
- Articular en forma coherente los procesos de planificación en los distintos niveles de ejecución: comunal, territorial, regional y central.
- Articular la planificación con el seguimiento, evaluación y la gestión del conocimiento.

El proceso de formulación del POA tiene un enfoque participativo, equitativo, coherente con los lineamientos estratégicos del Ministerio, que propicia establecer consensos entre los actores(as) sobre la orientación, prioridades y estrategias de inversión e identificar las condiciones generales (supuestos), de las cuales dependerá el "éxito" del Programa, dado la situación de contexto en la ejecución del POA.

#### **E. Instrumentos de la planificación**

Los instrumentos requeridos para realizar la planificación son los siguientes:

- POA de año anterior al que se va a elaborar.
- Lineamientos estratégicos institucionales dados por el Ministerio.
- Marco Lógico del Programa.
- Plan Global de Inversiones del Programa por componente y categoría de gasto.
- Los resultados de la evaluación participativa al 30 de septiembre del POA en ejecución: análisis de logros obtenidos, cumplimiento y pertinencia de las actividades planteadas, avance hacia la obtención de resultados esperados y ejecución presupuestaría.
- Presupuesto anual aprobado para el Programa.
- Diagnósticos territoriales.
- Planes de Desarrollo Territoriales (de aquellos territorios que cuentan con su plan).
- Plan de Desarrollo de la Costa Caribe (establece el vínculo entre la visión de desarrollo del país con la planificación del programa).
- Documento de evaluación ex – ante.
- Documento de enfoque de medios de vida sostenible
- Documento del Programa PRORURAL incluyente
- Plan de Acción Institución del Ministerio para el año que se está elaborando el POA.
- Análisis de la tendencia del contexto de ejecución del Programa.

#### **F. Proceso de elaboración del POA**

El proceso de formulación del POA tiene cuatro etapas y son las siguientes:



- Preparación.
- Divulgación.
- Formulación.
- Aprobación.

#### **a. Preparación**

El proceso inicia con una sesión de trabajo con la Coordinación de la UCN y la División de Planificación del Ministerio, con el propósito de definir las actividades a realizar entre las que se identifican: programación de fechas, lugares, participantes, recursos a utilizar, entre otros.

La DGDCC-UCN organiza sesiones de trabajo con los Gobierno Regional para presentarles la propuesta de inversión conjunto en los territorios instando a las secretarías de planificación, producción y asuntos municipales y étnicos a que participen activamente del proceso.

Forman parte de la etapa preparatoria: sesión de trabajo en la DGDCC-UCN con las delegaciones, los Coordinadores(as) y los Planificadores(as) de las UCR, quienes tendrán a cargo orientar el proceso de planificación de la inversión en sus territorios. Se les capacitará sobre la metodología e instrumentos a aplicar, explicándoles la ubicación de este proceso de planificación en el del Ministerio y su estructura programática.

Se conforma una Comisión Institucional integrada por personal Técnico Nacional del Ministerio y de la DGDCC-UCN, que se desplazan a las Regiones Autónomas para dar acompañamiento al proceso de planificación de las inversiones, este mismo equipo posteriormente concluye el proceso de consolidación del POA del año correspondiente, una vez que se cuente con los insumos recabados de las sesiones de trabajo en los territorios.

#### **b. Divulgación**

Previo a iniciar el proceso de planificación en los territorios, la DGDCC-UCN en coordinación con la Oficina de Divulgación del Ministerio realiza la promoción del Programa a través de los distintos medios de comunicación de la zona, con el fin de levantar las “demandas” de inversión en los territorios.

#### **c. Formulación**

La fase de formulación inicia con una valoración de la gestión del Programa a nivel de los territorios. Los informantes claves para esta valoración son los y las Protagonistas con los que se recoge la “demanda orientada o calificada” que se convierte en la oferta de inversión del Programa para el año siguiente. Además, las comisiones de planificación regionales deben recopilar información secundaria local referente a las propuestas de proyectos para el desarrollo territorial que cuenten con el aval de los Gobiernos Territoriales.

Para la formulación del POA del año correspondiente se tendrá como instrumento de trabajo la matriz de planificación, cuyo contenido aborda desde componentes hasta líneas de acción, determinando productos por cada línea y actividades por cada producto.

Finalmente se llenan las matrices financieras con base a la estimación de recursos para el año de elaboración del POA, el análisis de la ejecución del año anterior y las actividades programadas no cumplidas en el POA de año anterior, que se retoman en el nivel de avance que llevan y reprograman e incluyen en el POA correspondiente.

Se realizarán sesiones de trabajo con las comisiones de planificación: 1) RAAS, 2) RAAN, y 3) DGDCC-UCN. El primer borrador del POA se elabora cumpliendo con los siguientes lineamientos: a) El aseguramiento de la base técnica organizativa que demanda la implementación; y b) La puesta en marcha de las iniciativas integrales que recogen los diferentes modelos de NICARIBE en dependencia de los potenciales del territorio. Únicamente el Plan de Inversiones será validado simultáneamente a su elaboración con cada territorio.

Consecutivamente se realiza un taller en el cual lo primero a abordar es la valoración del POA y se realiza el análisis del contexto de la ejecución del mismo (apéndice 5, formatos 8.1 y 8.2). Posteriormente, se inicia la definición de las actividades, metas e indicadores y resultados a alcanzar como Programa y se plasman en la matriz POA detallado por resultados y componentes (apéndice 5, formato 8.3). El detalle presupuestario se plasma en la matriz POA detallado por actividad y categoría de gasto (apéndice 5, formato 8.4) en correspondencia al presupuesto definido por el Ministerio para cada territorio. Así mismo, se establece la estrategia de implementación del POA considerando los riesgos y el contexto de implementación del Programa. Para la definición y ordenar las actividades del POA se puede auxiliar de la matriz de actividades del año (apéndice 5, formatos 8.5). Para hacer operativo el POA y facilitar su seguimiento se elaboran programaciones trimestrales e individuales, con base en los formatos 8.6 y 8.7 del Apéndice 5.

El ministerio a través de la DGDCC-UCN y las delegaciones a través de las UCR, elaboran un borrador de propuesta de las inversiones y lo presentan a la SDCC, para recibir observaciones y/o comentarios al documento. Si las observaciones y comentarios son pertinentes, se integran los mismos al documento y se prepara el segundo borrador del POA, el cual es dirigido al Ministro(a) del Ministerio de Economía Familiar y a la División General Alianzas/Planificación y Seguimiento del Ministerio para su revisión, comentarios u observaciones, si las hubiesen.

#### **d. Aprobación**

Una vez integrados todos los comentarios, realizados los ajustes pertinentes al POA, se pasa a la Dirección General de Agricultura Familiar, para la revisión y visto bueno correspondiente, luego es enviado el documento al Ministro(a) y a la División General Alianzas/Planificación y Seguimiento del Ministerio, para revisión y observaciones; posteriormente la DGDCC-UCN aplica ajustes si corresponde emanados de la revisiones a la que fue sometido el documento y hace una presentación del POA ante las Instancias revisoras.

Luego de la presentación y ajustes realizados al POA, la DGDCC-UCN elabora versión final para su aprobación, por parte del Ministro(a) y posterior envío al FIDA por parte del Ministerio de Economía Familiar, para su no objeción.

El FIDA revisa el POA propuesto y si pidiera aclaraciones al documento recibido u observaciones las emite. Se integran las observaciones pertinentes al documento y FIDA aprueba el POA.

En caso de que el POA requiera de modificaciones, las mismas serán realizadas por el ministerio a través de la DGDCC-UCN en consulta con la SDCC. En caso de efectos sobre el plan de inversiones para los territorios y para que estas sean aprobadas deberán ser sometidas a revisión y aprobación por parte de los representante de los Gobiernos Territoriales (miembros del CCN) de la zona de influencia que afecta la modificación al POA.

Si las modificaciones o ajustes que afecten al POA, corresponden al Componente III, las mismas serán sometidas a revisión y aprobación por parte del Ministro(a) en consulta con la SDCC, una vez aprobadas estas modificaciones, deberán enviarse al FIDA para su No Objeción.

## VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

### A. Seguimiento y Evaluación

El objetivo del sistema de PSE<sup>1</sup> es contribuir a consolidar los procesos de gobierno autónomo y autogestión de la población objetivo en la planificación, seguimiento y evaluación, con los instrumentos y mecanismos necesarios como la "Gestión por Resultados", a partir de la formulación de proyectos de la Población objetivo. El sistema global de medición de resultados de los proyectos del FIDA (*Results and Impact Management System-RIMS*)<sup>2</sup>, se aplicará en forma integral al Programa, con indicadores de resultados que serán monitoreados y evaluados durante la ejecución.

El sistema aplicará una estrategia que asegure: la participación directa de los y las protagonistas del desarrollo; un enfoque de género basado en prácticas, la utilización de sistemas y formatos simples y sencillos; la devolución a los beneficiarios de la información concreta, en lenguaje sencillo y asimilable; la visión integrada para dar seguimiento a todas las actividades; la sistematicidad y flexibilidad; la coordinación con las instituciones y los sistemas de S&E nacionales y regionales.

El sistema de PSE se compone de tres subsistemas: planificación, seguimiento y evaluación y se complementa con la gestión del conocimiento, que funcionan en tres niveles: i) las familias, comunidades, territorios y organizaciones; ii) la Coordinación del Programa; iii) las Coordinaciones Regionales del Programa. En cada uno de los subsistemas se asegurará que:

La planificación anual del Programa se resume en el Plan Operativo y en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC), el cual se conforma con los planes anuales del Programa en cada UCR, el plan específico de la Coordinación Nacional del Programa, la revisión y adecuación de la estrategia operativa del Programa y la fijación de metas e indicadores anuales. Se utilizarán como instrumentos:

- i) El Marco Lógico del Programa (anual y global).
- ii) La estrategia operativa para la ejecución y los planes de los gobiernos regionales de conformidad con el sistema de planificación regional.
- iii) Los Planes Territoriales.
- iv) El Presupuesto global por componente y categoría de gasto y estados anuales de recursos utilizados.
- v) Plan de desarrollo de la Costa Caribe.
- vi) El documento del programa PRORURAL incluyente.
- vii) Plan de acción Institucional del Ministerio de Economía Familiar.

El Seguimiento debe sistematizar, analizar e informar de las actividades a todos los actores(as) y proponer medidas para mejorar la eficiencia de las acciones y decisiones. Contará con indicadores, que deben ser revisados anualmente. A partir de los instrumentos de planificación, se analizarán las actividades y por medio de los indicadores se dará cuenta de los resultados. Esto es especialmente importante en organizaciones, comunidades y territorios, que deben ser capacitados para realizarlo. Los principales instrumentos de Seguimiento que el Programa utilizará son:

---

<sup>1</sup> Un detalle del sistema de PSE se encuentra en el DT V.

<sup>2</sup> <http://www.ifad.org/operations/rims/index.htm>

- i) Resumen del estado de la ejecución anual del Programa, incluyendo la actualización del ML con avances alcanzados
- ii) Desempeño físico y financiero por categoría, componentes y financiamiento
- iii) Registro de planes y proyectos presentados y aprobados por el Programa y contratos relacionados por territorios.
- iv) Informes de logros alcanzados en aprendizaje e innovación
- v) Registro de Contratos, informes de desembolsos y avances en la ejecución de los contratos
- vi) Evaluaciones anuales o finales de la ejecución de planes y proyectos.
- vii) Reportes de reuniones, asambleas o encuentros con las organizaciones, de promotores(as), técnicos(as) del Programa y la unidad de PSE, para conocer avances y problemas
- viii) Registros contables de manejo de cuentas, recibos de pagos realizados y comprobantes de movimiento y uso de fondos.

La evaluación proporcionará información de impacto a partir de los logros alcanzados en la ejecución de los planes y proyectos en las comunidades, Territorios y Organizaciones. El uso de la Línea de Base y el ML es esencial para realizar las actividades de Evaluación que se centrarán en dos tipos:

- i) Evaluaciones internas que serán para analizar asuntos específicos, verificar si se avanza en la dirección correcta, si la estrategia operativa es la adecuada y si se están obteniendo los resultados e impactos esperados.
- ii) Evaluaciones externas, coordinadas por la DGDCC-UCN serán encargadas a consultores(as) o entidades independientes y tienen el propósito de determinar los impactos logrados en las familias y organizaciones que participaron en el Programa. Debido al carácter innovador del Programa, se determinará si los Proyectos y propuestas fueron apropiados y si ayudaron a conseguir el objetivo. Se realizarán al menos dos evaluaciones externas, una al finalizar el segundo año de ejecución, donde se evaluará entre otros, la factibilidad de los procesos, los indicadores del Plan de Acción fiduciario, los indicadores RIMS, el avance del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones para administrar directamente sus recursos. Las recomendaciones de la Misión serán esenciales para replantear la estrategia para los siguientes años de la ejecución. Al completar la ejecución del Programa se realizará una evaluación final, donde se evaluará el cumplimiento de los RIMS, se verificarán los logros planteados y los impactos alcanzados por el Programa.

## **B. Supervisión Externa**

La responsabilidad de supervisar los avances del Programa será compartida entre el FIDA, el BCIE y el Gobierno de Nicaragua. La supervisión se realizará a través de:

La revisión de los informes periódicos presentados por el Programa

A través de Misiones de Supervisión, donde el FIDA y/ o BCIE se asegurará de que los Contratos se vayan cumpliendo, se evaluará la adecuación de los objetivos, la pertinencia de las modalidades de ejecución, la calidad y rendimiento del personal, uso de los fondos, problemas técnicos y fiduciarios entre otros.

## **C. Reportes**

La DGDCC a través de la Coordinación Nacional y las delegaciones asistidas por las Coordinaciones Regionales del Programa son las responsables de preparar y entregar los informes periódicos que muestran los avances físicos y financieros del Programa, los informes son generados desde las delegaciones-UCR, en consulta con la DGDCC-UCN, estos informes son consolidados por la responsable de Planificación y Seguimiento de la UCN. La DGDCC a través de la Coordinadora Nacional de la UCN canaliza estos informes a las autoridades competentes (CCN, SDCC, FIDA, BCIE, etc.):

- Informes mensuales de ejecución, física y financiera, por componente y categoría de gastos. Este documento es de uso interno del Programa.
- Informes trimestrales y semestrales de ejecución (físico y financiero) analizando los progresos de los indicadores, componentes y categoría de gastos. Estos informes se enviarán al Comité de Coordinación Nacional, a la SDCC, a los Gobiernos Territoriales y Regionales, al BCIE y al FIDA (semestrales).
- Informes anuales con los avances acumulados analizando los progresos de los indicadores, componentes y categoría de gastos, contra el calendario de ejecución del Programa y la reconciliación de gastos. Incluirán información clave, cualitativa y cuantitativa, con análisis de los logros en relación a los objetivos e impacto del Programa. Estos informes se enviarán al Comité de Coordinación Nacional, a la SDCC, al BCIE y el FIDA.
- Revisión de Medio Término al segundo año de ejecución, se realizará este informe describiendo el estado de la ejecución, los logros alcanzados sobre los objetivos del Programa y las limitaciones que se han encontrado. Las recomendaciones se usarán para la reorientación del Programa en los años subsiguientes.
- Informe de finalización del Programa que deberá elaborarse antes de la fecha de cierre del Programa.

## **IX. AUDITORIAS**

### **A. Auditoría interna**

La Auditoría Interna del Ministerio, es una Unidad adscrita al Despacho del Ministro(a), su función principal es la de dar seguimiento y evaluar la aplicación de normas a las actividades del Programa.

#### **a. Plan de trabajo de la auditoría interna**

Para coordinar la labor de la Unidad de auditoría interna con el Programa, así como con la Institución Superior de Contraloría del Estado, esta unidad prepara un plan de trabajo (Noviembre y Diciembre de cada año), de las operaciones que deben realizarse en cada ejercicio presupuestario.

### **B. Auditoría externa**

La auditoría externa, audita las áreas financieras y de gestión del Programa en consonancia con las Directrices para Auditoría del FIDA.

La Auditoría financiera, tiene por objetivo: Realizar auditoría de las operaciones administrativas, financieras y contables del Programa, a manera de revisar las cuentas y de otras partes, verificar la gestión, presentando recomendaciones para mejorar los procedimientos y del control interno.

En los TDR para la contratación de la firma auditora, se deben detallar: los alcances, áreas sujetas a examen, metodología e informes que deben ser presentados, así como los requisitos y criterios de calificación de las ofertas, estos TDR, deberán contar con la No Objeción del FIDA.

#### **b. Proceso de selección**

Previo a la finalización del primer año presupuestario, la UCN debe remitir al FIDA para no objeción los Términos de Referencia para la contratación de la firma de Auditores.

Cumpliendo con los procesos de adquisiciones para la contratación de servicios, la División de Adquisiciones del Ministerio, solicita ofertas de empresas de auditoría, que estén inscritas en el Registro de Auditores autorizados por la Contraloría General de la República; se califica y selecciona la empresa más conveniente con arreglo a los requisitos de elegibilidad establecidos en el propio proceso de contratación.

Las cartas de invitación deberán ser remitidas en los primeros 15 días del mes enero y la fecha máxima de adjudicación deberá ser el 15 de febrero a fin de que se pueda cumplir en tiempo y forma con las fechas establecidas por el convenio de financiamiento suscrito con el FIDA.

De conformidad con las directrices de auditoría del FIDA, la firma de auditores(as), se contratará por un periodo mínimo de tres años.

Los TDR para la contratación de la firma de Auditores(as) externos, así como el proceso de contratación y la recomendación de adjudicación requieren de No objeción del FIDA.

### **c. Metodología**

La auditoría se realizará conforme a las mejores prácticas profesionales y según las normas y condiciones generales e internacionalmente admitidas.

En términos generales, la firma auditora procederá a una revisión exhaustiva de los ingresos y los gastos del programa, así como una revisión de los procedimientos administrativos, financieros, contables y técnicos, dejando evidencia de su trabajo en los documentos denominados "papeles de trabajo", a los cuales los organismos financieros puede tener acceso si lo considera necesario.

El FIDA como, organismos financiero, tiene la potestad de participar activamente en el proceso de revisión de la auditoría.

La firma auditora debe conocer los documentos legales que soportan la creación del Programa (convenios de financiación, leyes y reglamentos), documentos utilizados para la ejecución del programa (plan operativo Global, Plan Operativo, Plan de Adquisiciones, Manuales Operativos, informes financieros) y cualquier otro insumo necesario para complementar el trabajo requerido.

### **d. Informes de auditoría**

Para efectos de cumplir con los requerimientos FIDA, el informe de la Auditoría, debe dar opinión sobre el uso y el manejo de la cuenta especial, las cuentas operativas y los certificados de gastos que acompañan las solicitudes de desembolso.

Al finalizar la auditoría, la Coordinación Nacional transmitirá al Ministro(a), a la SDCC un documento sintético que presente las principales conclusiones

El informe de auditoría debe estar dirigido al Ministro(a) del Ministerio de Economía Familiar, como responsable de la ejecución del Programa.

El Ministro(a), debe enviar informes: al FIDA y BCIE como organismos financiadores del Programa.

### **e. Plazo máximo de presentación de informe**

Para cumplir con las cláusulas contractuales suscritas en el convenio de financiamiento del FIDA, la fecha límite para la presentación del informe de auditoría ante el FIDA, es el 30 de junio, posterior a esta fecha el Ministerio, estaría incumpliendo con esta cláusula, lo que puede provocar la suspensión del financiamiento por parte del FIDA.



## **X. CIERRE ADMINISTRATIVO Y TRASPASO DE BIENES**

### **A. Acciones para el cierre y finiquito de proyectos**

Se realizará un proceso de cierre físico y financiero de los Proyectos financiados por NICARIBE.

El proceso de cierre físico y financiero de los Proyectos conlleva una revisión y valoración técnica de la ejecución de la cartera en las Regiones atendidas por NICARIBE.

Se aplicaran los instrumentos para la realización de una revisión financiera, contable y valoración de resultados de los Proyectos financiados por NICARIBE, aplicando al universo de la cartera de Proyectos.

El personal de la UCN y las UCR proporcionarán información y orientación sobre los documentos financiero-contables necesarios en los expedientes, de los proyectos, asegurando el cierre de las cuentas y verificando que las Actas de finiquito estén correctamente elaboradas.

### **B. Acciones de seguimiento y evaluación del programa.**

En el proceso de cierre de NICARIBE se realizaran acciones de evaluación de resultados, analizando los cambios obtenidos previstos y no previsto, en función de:

- a) Efectos, donde se valora lo que se ha obtenido con el Programa
- b) Comparando resultados de Planes Operativos y los resultados de la ejecución, lo cual debe de incluir las evaluaciones de los Proyectos
- c) Impacto, donde se valorara lo que se deja de forma sostenible con el Programa y Final; donde se comparan los resultados obtenidos con Estudio de Base y Marco Lógico en familias atendidas.

La evaluación deberá atender los impactos de las actividades realizadas por las entidades proponentes la cual debe de contribuir a la validación de las propuestas y estrategias del Programa, considerando que las propuestas son innovadoras y que algunos de sus mecanismos deberán ser ajustados conforme la experiencia, se requiere que dicha evaluación se aplique desde el primer año examinando la pertinencia de la estrategia de los resultados que se hayan logrado.

### **C. Acciones de cierre administrativo financiero del programa**

- El proceso de cierre físico financiero conllevara a un proceso escalonado de desmovilización del personal que tiene intervención en las zonas de influencia que atiende NICARIBE.
- Dentro de las acciones previstas en el cierre financiero está la cancelación de servicios, alquiler de local y legalización de activos en las Oficinas Regionales del Ministerio.

- Para el cierre contable y financiero se debe de ordenar y resguardar todos los expedientes financieros (Físicos y Electrónicos) existente en las Regiones así como el nivel central, las conciliaciones de cuentas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), donde se le solicitaran los requerimientos para el cierre del Préstamo y la Donación; de igual manera los cierre de cuentas bancarias, conciliación de cuentas operativas y cuenta especial y elaboración de ajustes contables.
- Se deberá preparar un presupuesto para el cierre que contemple servicios a contratar, costos operativos, salarios a cubrir y cuentas pendientes de pagar.
- Se deberá establecer un programa de desembolsos durante el periodo de cierre que contemple la reducción de la cuenta especial.
- Se deberá preparar un programa de traspaso de los bienes adquiridos por el programa hacia las áreas del Ministerio o a las Entidades Proponentes de los proyectos según sea el caso.
- De conformidad con las directrices del FIDA, únicamente los gastos relativos al Programa efectuados/comprometidos antes de la fecha de cierre pueden financiarse con cargo a los recursos del préstamo y/o donación. Esto significa que el contrato correspondiente se firma antes de esa fecha y que los bienes se entregan y los servicios se prestan o finalizan antes de ella. Sin embargo el pago correspondiente puede efectuarse después de la fecha de terminación.
- En el periodo de seis meses que transcurre entre la fecha de terminación y la fecha de cierre de financiación, únicamente se podrán financiar con cargo al préstamo y donación los gastos relativos a las actividades de finalización, como salarios y prestaciones del personal básico, los costos de funcionamiento, la auditoria final y el informe final del programa.
- Las solicitudes de retiro de fondos para las actividades de finalización deberán presentarse en el momento oportuno a fin de que se pueda proceder a cerrar la cuenta del préstamo y donación con la mayor rapidez posible.

## XI. ABREVIATURAS Y ACRONIMOS

BICU	<i>Bluefields Indian &amp; Caribbean University</i>
CDCC	Consejo de Desarrollo de la Costa Caribe
COSOP	<i>Country Strategic Opportunities Paper</i>
CRAAN	Consejo de la Región Autónoma del Atlántico Norte
DAF	División Administrativa y Financiera del ministerio de economía familiar
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FISE	Fondo de Inversión Social de Emergencia
FOMAV	Fondo de Mantenimiento Vial
FOCADET	Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial
GON	Gobierno de Nicaragua
GRAAN	Gobierno de la Región Autónoma del Atlántico Norte
GRUN	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
INPESCA	Instituto Nicaragüense de la Pesca
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio de Recursos Naturales y el Ambiente
MANOP	Manual de Operaciones del Programa
MINISTERIO	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MTI	Ministerio de Transporte e Infraestructura
NICARIBE	Programa de Desarrollo Rural de la Costa Caribe de Nicaragua
ONG	Organización no Gubernamental
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
POA	Plan Operativo Anual
POB	Plan Operativo BIANUAL
PIB	Producto Interno Bruto
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
PDCC	Plan de Desarrollo de la Costa Caribe
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica
SEPRES	Secretaría de la Presidencia para la Administración
SDCC	Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe
SIGFAPRO	Sistema Integrado de Gestión de Proyectos del Gobierno de Nicaragua
SISCAE	Sistema de Compras y Contrataciones del Estado
SNIP	Sistema Nacional de Inversiones Públicas
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua
USD	Dólar de Estados Unidos de América del Norte

## **XII. APENDICES**

Apéndice 1: Formatos sección V Administración de Recursos Financieros

Apéndice 2: Formatos sección VI Adquisiciones

Apéndice 3: Formatos sección VII Administración de Recursos Humanos

Apéndice 4: Formatos sección VIII Planificación y Presupuesto

Apéndice 5: Formatos sección IX Seguimiento, Evaluación y Supervisión

**REPÚBLICA DE NICARAGUA**

**MINISTERIO DE ECONOMIA FAMILIAR, COMUNITARIA, COOPERATIVA Y  
ASOCIATIVA**

**SECRETARÍA DE DESARROLLO DE LA COSTA CARIBE**

**Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en  
territorios indígenas de RAAN y RAAS  
(NICARIBE)**

**APENDICE 16B**

**REGLAMENTO OPERATIVO DEL  
FONDO DE CAPITALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO  
TERRITORIAL  
FOCADET**

**Octubre 2015**

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FOCADET .....</b>	<b>4</b>
A. Lineamientos Estratégicos .....	4
B. Cobertura Geográfica .....	5
C. Población Objetivo.....	5
D. Proponentes .....	5
E. Proveedores de Bienes y Servicios.....	6
<b>SECCIÓN II: ESTRUCTURA, FUNCIONES Y ORGANOS QUE INTERVIENEN EN LA SELECCIÓN, APROBACION Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTAS .....</b>	<b>7</b>
A. El Ministro del Ministerio de Economía Familiar .....	7
B. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe y la Unidad de Coordinación Nacional - UCN .....	7
C. Las delegaciones y las Unidades Coordinadoras Regionales – UCR.....	7
D. Los Comités de Evaluación y Aprobación de Proyectos.....	8
<b>SECCIÓN III: EL FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>10</b>
A. Tipos de propuestas .....	10
B. Mecanismos de administración y financiamiento de los proyectos .....	10
C. Contratos y convenios .....	11
D. Montos y Condiciones .....	12
E. Restricciones para el Uso del Financiamiento.....	13
<b>SECCIÓN IV: REQUISITOS DE ELEGIBILIDAD Y CRITERIOS DE SELECCION</b>	<b>14</b>
A. Requisitos de Elegibilidad de los proyectos .....	14
<b>SECCIÓN V: EL CICLO DE PROYECTOS .....</b>	<b>15</b>
A. Paso 1: Promoción y difusión .....	15
B. Paso 2: Identificación de Proyectos .....	15
C. Paso 3: Preparación y Presentación de Proyectos.....	15
D. Paso 4: Revisión, selección y aprobación de Proyectos .....	16
<b>SECCIÓN VI: FORMALIZACION DE ACUERDOS LEGALES.....</b>	<b>18</b>
<b>SECCIÓN VII: SEGUIMIENTO A LA EJECUCION DE PROYECTOS .....</b>	<b>19</b>
<b>SECCIÓN VIII: NORMAS LEGALES, ADMINISTRATIVAS Y DE CONTROL FINANCIERO.....</b>	<b>20</b>
A. Movimiento de Fondos.....	20
B. Adquisición y Contratación de Proveedores de Bienes y Servicios.....	21
C. Del resguardo de la información de los Proyectos en expedientes .....	21
D. Auditorías.....	22

**REGLAMENTO OPERATIVO DEL  
FONDO DE CAPITALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO  
TERRITORIAL  
FOCADET**

**Introducción**

1. El presente Reglamento Operativo establece los criterios, normas, procedimientos y mecanismos que regirán la entrega y administración de los recursos del Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial – FOCADET del Programa NICARIBE.
2. NICARIBE es financiado con recursos del Gobierno procedentes del convenio de Financiamiento No. I 830 NI y No. I DSF 8071 NI, suscrito con el FIDA y el Convenio de Préstamo No. 2072 suscrito con el BCIE, fondos de contrapartida nacional y aporte de los beneficiarios. El Ministerio de Economía Familiar, es el organismo responsable de la ejecución del Programa en coordinación con la Secretaría de Desarrollo de la Costa Caribe, según enmienda número 1 al convenio de financiamiento FIDA y número \_\_\_\_\_ al Contrato de Préstamo del BCIE.
3. El Reglamento de FOCADET y sus instrumentos están vinculados al marco institucional del Ministerio y a los convenios de financiamiento y Manual Operativo del Programa vigentes. En caso de presentar alguna diferencia, prevalece lo definido en los documentos de Préstamo antes mencionados.
4. Vigencia y Enmiendas: El presente Reglamento Operativo entra en vigencia a partir de la aprobación por parte del Ministro del Ministerio de Economía Familiar y la no objeción del FIDA y BCIE. Las enmiendas que se introdujeran al presente Reglamento estarán sujetas a un proceso aprobatorio similar al que le dio origen.

**SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FOCADET**

5. El Programa de Desarrollo de los Sistemas Productivos Agrícola, Pesquero y Forestal en territorios indígenas de RACCN y RACCS - NICARIBE, tiene como objetivo mejorar “Mejorar los niveles de ingreso de las familias pobres de la población meta, apoyando el incremento de la producción, el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y fortaleciendo sus organizaciones”.

6. Para ello cuenta con un fondo no reembolsable denominado Fondo de Capitalización para el Desarrollo Económico Territorial – FOCADET, que es un fondo, transparente, transitorio y focalizado, con el cual se financian las actividades del Componente 1 del programa “Desarrollo Productivo”, que incluye las actividades de Asistencia Técnica para la producción, el apoyo al acceso a los mercados, el financiamiento de las inversiones productivas, la diversificación productiva, la agregación de valor y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

7. Igualmente se cuenta con recursos de otras categorías destinados al financiamiento para el Desarrollo de las Capacidades Organizativas, actividades que se ejecutan a través del Componente II del Programa “Fortalecimiento de las capacidades locales: con actividades de apoyo para fortalecer las capacidades de los y las beneficiarios(as), las comunidades, territorios y organizaciones, la identificación de propuestas de inversión y desarrollo, Planes de Inversión y Desarrollo Territorial y fortalecer las capacidades para la gestión fiduciaria y el manejo financiero en la DGDCC, el GRACCN y el GRACCS.

8. Con este propósito, el Programa mantendrá disponible recursos financieros no reembolsables destinados a financiar Proyectos presentados por grupos, organizaciones de beneficiarios, Gobiernos Comunales y Territoriales, conforme a los criterios señalados en el presente Reglamento.

**A. Lineamientos Estratégicos**

9. Los recursos del Fondo se orientan al financiamiento de actividades que se reflejen en el incremento de la producción y diversificación de productos y acceso a mercados; el financiamiento para la producción y pequeñas infraestructuras rurales; el desarrollo de iniciativas de agregación de valor de la producción y de los recursos forestales para incrementar ingresos; servicios de asistencia técnica productiva y de gestión y actividades para lograr la seguridad alimentaria.

10. Los principales ejes estratégicos de la propuesta productiva a financiar con FOCADET son :

- i. Diversificación productiva, incremento de los ingresos durante todo el año con una planificación orientada al corto mediano y largo plazo por medio de propuestas basadas en modelos productivos equitativos y de aprovechamiento forestal y agroforestal.
- ii. La capitalización de las familias y sus organizaciones a través de incentivos materiales, principalmente materiales vegetativos de mejor calidad y adaptados a las condiciones agroecológicas de los territorios y a la cultura de sus comunidades, así como recursos financieros para los costos de inversión y de producción.
- iii. El uso racional y organizado de la mano de obra familiar, acompañada con un fortalecimiento a sus capacidades tecnológicas.
- iv. La introducción de tecnologías de adaptación al cambio climático para la reducción de riesgos de pérdidas por el mismo.



- v. Un proceso gradual de sustitución de insumos externos por medio de la producción de bioinsumos validados en la región.
- vi. El impulso a microempresas familiares o grupales que se articulen con modelos productivos que el programa apoyará. Grupos de jóvenes y mujeres serán la prioridad de este elemento estratégico.
- vii. La utilización de un modelo de extensión apropiado para las condiciones agroecológicas de los territorios y las características socio culturales y productivas de las comunidades indígenas y afro descendientes.
- viii. La utilización de modelos productivos como base para el diseño de iniciativas a ser financiadas que cumplen con los siguientes elementos: i) la principal actividad económica del productor(a) o grupo familiar, está relacionada con su cultura productiva y su nivel de conocimiento, ii) la economía de escala, iii) la capacidad y el ritmo de adopción de las tecnologías por parte del productor(a); iv) las formas de organización tradicional indígena y afrodescendiente a nivel territorial, comunal y familiar, y las formas de asociación familiar.
- ix. Formación de los y las directivos y líderes(a) de las organizaciones económicas para que puedan administrar sus recursos, gestionar sus iniciativas económicas e insertarse eventualmente en los mercados comerciales y financieros.

11. La estrategia productiva se complementa por el proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión productiva y económica de los Territorios y sus Comunidades, así como la gestión del riesgo, la gestión de proyectos y el control sobre el impacto de éstos en los ecosistemas locales. Esta labor será articulada institucionalmente con las secretarías de producción de los Gobiernos Regionales, con el INAFOR, con el INTA y con otros programas y proyectos en implementación. El fortalecimiento de capacidades institucionales, igualmente se financia a través de la presentación de propuestas cuya implementación se regula en este Reglamento.

### **B. Cobertura Geográfica**

12. Tres zonas agroecológicas de la Región Atlántica: A) Área Río Coco (RACCN) con los Territorios de Wangki Maya y Wangki Twi; B) Área Minas (RACCN) con los Territorios de Tuahka, Matunbak y Mayangna Sauni As; C) Área Laguna de Perlas (RACCS) con los Territorios de Laguna de Perlas y Awaltara Luhpia Nani. El Área del Programa está conformada por aproximadamente 100 Comunidades y 70 mil personas ó 20 mil familias.

### **C. Población Objetivo**

13. El grupo objetivo del Programa está conformado por la población rural pobre indígena y afrodescendiente y la población rural no indígena ni afrodescendiente reconocida por las autoridades competentes en las siete unidades territoriales.

14. Únicamente será beneficiado un miembro como representante de una familia nuclear o mujeres cabezas de familia del grupo objetivo.

### **D. Proponentes**

15. Las Organizaciones/grupos (cooperativas, asociaciones, otras) integradas/os por familias de la población objetivo. Quienes podrán presentar sus Propuestas en forma directa o a través de

entidades públicas o privadas que actúan en calidad de representantes nombrados por los beneficiarios(as); entidades que podrán inclusive ser las mismas que proveen los servicios propios de la naturaleza de la propuesta.

Los gobiernos comunales y territoriales pueden agregar propuestas propias, en particular las relacionadas con temas de manejo comunal y territorial, o forestales o de otra índole, siempre y cuando las comunidades involucradas lo hayan aprobado previamente. Toda propuesta debe contar con la aceptación del Gobiernos Comunales, la que no deberá requerir mayores trámites para someter el proyecto a la aprobación por las instancias definidas por el programa.

### **E. Proveedores(as) de Bienes y Servicios**

16. Podrán actuar como proveedores(as) de bienes y servicios, las personas naturales y jurídicas (organizaciones privadas, no gubernamentales, públicas, y empresas, entre otras), que evidencien sus capacidades y competencias para ofrecer servicios a las organizaciones y entidades.

17. Los proveedores(as) de servicios serán contratados por el Ministerio en el caso de que se determine que la administración de la propuesta será por el mismo, con base en el diagnóstico de capacidades de las organizaciones (administración delegada). Los proveedores(as) de servicios serán contratados directamente por los proponentes en caso de que estos cuenten con las capacidades requeridas (administración directa).

18. Una nueva modalidad denominada administración compartida, es implementada para fortalecer las capacidades en la administración y ejecución de procesos de contratación de las organizaciones / Proyectos adjudicados con financiamiento de los Programas. Correspondiendo al Ministerio las funciones de asesoría, supervisión, aprobación y cancelación de las obligaciones derivadas de los procesos administrativos que deben someterse a su autorización.

19. La prestación del servicio deberá considerar los siguientes aspectos: (i) orientada a generar capacidades de los usuarios(as) y sus organizaciones a fin de que éstos adopten decisiones informadas, señalando las ventajas y los riesgos de cada iniciativa; (ii) orientada a apoyar a los usuarios(as) en el desarrollo de articulaciones, tanto dentro como fuera del territorio, para conectarse con los mercados y para complementar o acceder a recursos y conocimientos que son necesarios para dar viabilidad a sus iniciativas; (iii) con capacidad para establecer alianzas con otros prestadores(as) o entidades públicas y privadas, a fin de diversificar las competencias profesionales para dar respuesta a los requerimientos de sus usuarios(as), en distintos ámbitos y niveles de la producción de bienes y servicios (iv) con capacidad para incorporar innovaciones en los servicios brindados, desde el punto de vista de la metodología y las actividades.

20. Podrán actuar como proveedores(as) de servicios, los proponentes que tengan la capacidad y experiencia demostrada.

**SECCIÓN II: ESTRUCTURA, FUNCIONES Y ORGANOS QUE INTERVIENEN EN LA SELECCIÓN, APROBACION Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTAS****A. El Ministro(a) del Ministerio de Economía Familiar**

21. Con relación al FOCADET, el Ministro(a):

- i. Aprobará el Reglamento y sus modificaciones y enviará a FIDA y BCIE para solicitar la no objeción.
- ii. Velará por el cumplimiento de lo establecido en el presente reglamento.
- iii. Intervendrá en caso de diferencias o de interpretación, a fin de que prevalezca lo considerado y ratificado en los convenios y contratos relacionados.

**B. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe y la Unidad de Coordinación Nacional - UCN**

22. Para fines del FOCADET, tienen como principales funciones:

- i. Asegurar la correcta aplicación del reglamento de FOCADET y el uso apropiado de los recursos asignados, siguiendo los lineamientos establecidos.
- ii. Proporcionar las orientaciones generales para la aplicación del FOCADET, asegurando su compatibilidad y complementariedad, de acuerdo a los lineamientos y las disposiciones de los convenios que lo norman.
- iii. Conformar, integrar y asegurar la adecuada operación del Comité de Calificación y Aprobación Nacional.
- iv. Verificar, en consulta con las delegaciones con la asistencia técnica de las UCR, que los proyectos que se presentan a los Comités de Evaluación y Aprobación, cumplan con los criterios establecidos en este Reglamento.
- v. Establecer los mecanismos de control apropiados para la buena marcha del FOCADET, utilizando información proveniente del sistema de seguimiento y evaluación del Programa.
- vi. Verificar que se realizan los contratos con las organizaciones o entidades proponentes.

**C. Las delegaciones y las Unidades Coordinadoras Regionales – UCR**

23. Para fines del FOCADET, tienen como principales funciones:

- i. Implementar el Reglamento del FOCADET en su territorio y asegurar que los distintos actores(as) conozcan y apliquen los mecanismos y esquemas de financiamiento y sus vinculaciones.
- ii. Implementar las actividades del ciclo de proyecto en la que se defina su participación, incluyendo la evaluación de las entidades proponentes.
- iii. Conformar, integrar y asegurar la adecuada operación de los Comités de Calificación y Aprobación Regional.
- iv. Asegurar que los proyectos que se presentan a los Comités de Evaluación y Aprobación, cumplan con los criterios establecidos en este Reglamento.
- v. Asegurar la adecuada implementación de los proyectos por administración delegada, en coordinación con la entidad proponente.

- vi. Supervisar y evaluar, la ejecución de las propuestas aprobadas, así como la calidad de los y las oferentes de servicios y de los servicios brindados.

#### **D. Los Comités de Evaluación y Aprobación de Proyectos**

24. Se establecen dos tipos de comités en cuatro instancias, que tendrán como función principal la evaluación y aprobación de los proyectos y su financiamiento, conforme a los criterios establecidos en el presente reglamento.

**25. Los Comités de Evaluación y Aprobación Regional:** Las delegaciones con la asistencia técnica de las Coordinaciones Regionales facilitarán la organización de este Comité, cuyos integrantes tendrán voz y voto y se conforma de la siguiente manera:

- i. El Coordinador(a) del Gobierno Regional ó su representante.
- ii. El Delegado(a) del Ministerio ó su representante, quién lo presidirá.
- iii. El delegado(a) regional asistido por el Coordinador Regional de la UCR, quien fungirá como Secretario del Comité.
- iv. Representantes de los Gobiernos Territoriales (no más de 2 representantes).
- v. Un o una representante de la Entidad Proponente, quién expondrá su proyecto al resto de los miembros del Comité, con voz, sin voto. Este debe firmar el acta para registrar su participación.

26. Ningún miembro del Comité de Evaluación y Aprobación Regional, puede actuar como tal; si es miembro de la Entidad Proponente del Proyecto a evaluar. Debiendo conformar cuantos Comité sea necesario para el cumplimiento de esta disposición.

27. Son atribuciones del Comité:

- i. Evaluar propuestas con base en los criterios establecidos en este reglamento.
- ii. Aprobar ó denegar los proyectos cuyo monto a financiar con el FOCADET ascienda hasta US\$559,000.
- iii. Informar a las organizaciones de beneficiarios, de lo relacionado a la resolución de los proyectos aprobados o denegados.
- iv. Analizar y evaluar, con base a los criterios de selección establecidos en el presente Reglamento, los proyectos cuyo monto a financiar con el FOCADET, son iguales o mayores a US\$600,000 y remitir su recomendación al Comité de Evaluación y Aprobación Nacional.

**28. El Comité de Evaluación y Aprobación Nacional:** La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe con asistencia técnica de la Coordinación Nacional del Programa promoverá la conformación del Comité de Evaluación y Aprobación Nacional, de la siguiente manera:

- i. El o la Ministerio(a) de Economía Familiar presidirá el CCN ó su delegado,
- ii. Un o una representante del Gobierno Regional que corresponda, según la procedencia de los proyectos.
- iii. Un o una representante del Gobierno Territorial que corresponda, según la procedencia de los proyectos.

- iv. Uno o una representante de la Institución nacional que corresponda, según la especialidad del proyecto.
- v. El o la Delegado(a) regional, el Director General de Desarrollo de la Costa Caribe con la asistencia técnica del coordinador del CCN y las UCR, que corresponda, según el Manual Operativo, Sección III Organización para la Ejecución, punto 2, inciso a. “de las funciones del comité”.
- vi. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe a través del Coordinador Nacional de la UCN, fungirá como Secretario del Comité.
- vii. La delegación asistido por el Coordinador Regional de NICARIBE que corresponda, según la procedencia de los proyectos, quién expondrá su proyecto al resto de los miembros del Comité, con voz, sin voto. Este debe firmar el acta para registrar su participación.

29. Son atribuciones del Comité:

- i. Aprobar o denegar propuestas con base a la recomendación emitida por el Comité de Evaluación y Aprobación Regional, cuyos montos a financiar por parte del FOCADET sean mayores a US\$600,000, de acuerdo a criterios de selección establecidos en el presente Reglamento.

### SECCIÓN III: EL FINANCIAMIENTO.

#### A. Tipos de propuestas

30. Los recursos disponibles a través del FOCADET, están orientados a financiar proyectos, que contribuyan al Plan de Desarrollo Territorial.

31. El contenido de los proyectos tendrá como principales componentes: inversiones, capital de trabajo y desarrollo de capacidades.

- Inversiones: no más del 70% del costo total del proyecto de las fuentes de financiamiento
- Desarrollo de capacidades: no más del 30% del costo total del proyecto
- Aporte de los protagonistas: mínimo el 10% del costo total del proyecto

**Desarrollo de Capacidades:** Debe entenderse como el incremento de las capacidades técnicas de personal para garantizar exclusivamente la implementación efectiva del 70% de los fondos aportados por las fuentes de financiamiento. No son elegibles gastos que no se vinculen estrictamente a este fin. La programación técnica y presupuestaria forma parte de la formulación y planificación de los proyectos.

32. Los proyectos se elaboran con base en la estructura definida en el Anexo 1 de este Reglamento. Los Proyectos pueden ser específicos o integrales, estos últimos pueden contener actividades relacionadas con los tres componentes indicados. En el caso de proyectos con proporciones diferentes a las indicadas, se deberá justificar ante los Comités de Evaluación y Aprobación y contar con aprobación explícita.

33. Para enfrentar problemas derivados de una situación de emergencia provocada por fenómenos naturales, que podrían repercutir en el quehacer productivo y económico de las organizaciones beneficiarias y sea declarada oficialmente como tal por las autoridades competentes, se podrá financiar en forma eventual y transitoria actividades orientadas a la atención de la emergencia. Las cuales deberán contar con “no objeción” previa, de los organismos financieros correspondientes.

#### B. Mecanismos de administración y financiamiento de los proyectos

34. Resultado del análisis de capacidades del proponente, el financiamiento y administración de los proyectos será por:

- Administración Delegada:** Es la realizada por el Ministerio de Economía Familiar, cuando la Entidad Proponente no cuente con capacidades para su administración y tengan que recibir apoyo y capacitación para cumplir con los requisitos establecidos en este Reglamento para la Administración Directa. La administración de los fondos será regulada según se establece en el Manual Operativo del Programa.
- Administración Directa:** Cuando la Entidad Proponente haya cumplido ó cumpla, con todos los requisitos establecidos por el Programa para administrar los recursos de forma directa. La Coordinación Regional podrá proponer a la Entidad Proponente una entidad que, habiendo cumplido con los requisitos, ejecute en su nombre el proyecto aprobado. El Programa apoyará para que estos requisitos sean alcanzados. La administración de

estos fondos será regulada con la aplicación de la “Normativa Administrativa del Ministerio”.

- iii. **La Administración Compartida**, pretende fortalecer las capacidades en la administración y ejecución de procesos de contratación de las organizaciones / Proyectos adjudicados con financiamiento de los Programas. Correspondiendo al Ministerio las funciones de asesoría, supervisión, aprobación y cancelación de las obligaciones derivadas de los procesos administrativos que deben someterse a su autorización.

35. Para determinar si una entidad tiene capacidad para asumir la administración directa de un proyecto, deberá ser evaluada con base en la guía del Anexo 2.

### **C. Contratos y convenios**

36. Para la administración y financiamiento de proyectos se suscriben los tipos de acuerdo legal que se detallan:

#### **37. Para la administración delegada:**

- i. El Ministerio suscribe convenio con la entidad proponente, donde se detallan los aspectos relacionados a la administración de los recursos y cumplimiento de metas del financiamiento acordado.
- ii. El Ministerio suscribe contratos con proveedores(as) de bienes, obras y servicios, de conformidad con los acuerdos establecidos en documento de proyecto.

38. El convenio entre el Ministerio de Economía Familiar y la entidad proponente debe considerar los siguientes elementos:

- i. La condición de que el Ministerio administre los recursos, hasta tanto la Entidad Proponente no alcance los requisitos establecidos.
- ii. Indicar los montos y fuentes de fondos comprometidos para el financiamiento del proyecto.
- iii. Las obligaciones de la Entidad Proponente y del Ministerio, para la ejecución del convenio.
- iv. La obligación de la Entidad Proponente de contribuir con las actividades o recursos de contraparte, en los porcentajes acordados.
- v. El derecho de la Entidad Proponente de participar en la selección y contratación de proveedores y manifestar satisfacción para el pago a los mismos.
- vi. La obligación del Programa de mantener informada a la Entidad Proponente sobre el progreso de la ejecución del convenio y de hacerlo participe de las decisiones sobre el mismo.

#### **39. Para la administración directa:**

- i. El Ministerio suscribe contrato con la entidad proponente para la transferencia de fondos y ejecución directa.
- ii. La Entidad Proponente suscribe contratos con los proveedores de bienes, obras y servicios acordados para la ejecución del proyecto.

**40. Para la administración compartida:**

- i. El Ministerio suscribe convenios con la entidad proponente, donde se detallan los aspectos relacionados a la administración compartida de los recursos y cumplimiento de metas del financiamiento acordado. La Entidad Proponente suscribe contratos con los proveedores(as) de bienes, obras y servicios acordados para la ejecución del proyecto, cumpliendo con los procedimientos de selección del contratista de acuerdo a las Directrices de Adquisiciones del FIDA.

**41. Contratos y convenios:**

El contrato entre el Ministerio y la entidad proponente debe considerar los siguientes elementos:

- i. Indicar los montos y fuentes de fondos comprometidos para el financiamiento del proyecto.
- ii. Las obligaciones de la Entidad Proponente y del Ministerio, para la ejecución del convenio.
- iii. La obligación de la Entidad Proponente de contribuir con las actividades o recursos de contraparte, en los porcentajes acordados.
- iv. Condiciones para suspender los desembolsos o rescindir el contrato por falta de cumplimiento de las obligaciones de la Entidad Proponente.
- v. El derecho de la Entidad Proponente de seleccionar, subcontratar y pagar directamente a los proveedores de bienes y servicios, contando con el apoyo del Programa.
- vi. La obligación de la Entidad Proponente de informar al Ministerio sobre el progreso de la ejecución del contrato y someterse a evaluaciones y auditorías que se determinen.

42. El Contrato o Convenio entre el Ministerio y la entidad proponente, se suscribe en cinco ejemplares originales, quedando uno en poder de la División de Adquisiciones del Ministerio, otro en la DGDCC-UCN y el tercero en poder de la Entidad Proponente. Copias (electrónicas) se harán llegar a las Oficinas de Seguimiento y Evaluación de la DGCC a través de la Coordinación Regional.

43. Los contratos suscritos entre el Ministerio y los proveedores(as) se sujetan a las normas establecidas para tal fin por la División de Adquisiciones del Ministerio. Los contratos suscritos entre la entidad proponente y los proveedores(as) se sujetan a las condiciones establecidas en la “Normativa Administrativa del Ministerio”. En ambos casos se debe dejar establecido costo, condiciones, tipo y alcance de los bienes, obras ó servicios a ser otorgados por los proveedores(as)

44. Todos los contratos estarán elaborados y protegidos en el marco de las leyes nacionales y se realizarán conforme a formatos preestablecidos. Formato de contratos en Anexo 3.

**D. Montos y Condiciones**

45. **Montos:** Los montos solicitados serán determinados por cada grupo de beneficiarios en función de los requerimientos y costos de su proyecto. El FOCADET financiará hasta un máximo equivalente al 90% de los costos totales de los Proyectos.

46. Se establece un monto máximo de 1,500 dólares per cápita en inversión productiva directa, este tope podrá ampliarse según lo justifique y recomiende el respectivo Comité de Evaluación y Aprobación, en consulta con los Organismos Financieros.



47. Se entregará una primera cuota, que no debe superar el 35%. Teniendo la excepción que si el proyecto por su naturaleza, programación, requerimientos de adquisiciones y contrataciones y el plan de desembolso demuestre un requerimiento de desembolso mayor al establecido.

48. **Cofinanciamiento:** Los Proyectos presentados por un grupo u organización, en forma directa o a través de una entidad, deberán aportar un mínimo equivalente al 10% del costo total del proyecto. Los fondos de cofinanciamiento podrán provenir de recursos propios de las familias participantes en efectivo, especie o de fondos provenientes de otras fuentes. Los aportes en especie deberán ser registrados considerando:

- Valoración de servicios de mano de obra y otro personal aportado para la ejecución del Proyecto.
- Valoración del uso de maquinarias, equipos, espacios físicos, materiales, u otros elementos aportados para la ejecución del Proyecto.
- Gastos como: pasajes, alimentación, alojamiento relacionados con actividades del Proyecto.

49. **Plazo del financiamiento:** Los proyectos deberán tener una duración mínima de 18 meses de manera que permita observar los resultados previstos y no mayor a 24 meses.

### E. Restricciones para el Uso del Financiamiento

50. Los recursos otorgados por el FOCADET no podrán ser aplicados a:

- Pago de servicio de deudas de la organización o sus afiliados;
- Moras por pagos tardíos a los proveedores(as);
- Realizar actividades ilícitas o que atenten contra la moral y las buenas costumbres.
- Adquisición de terrenos y pago por arriendo de terrenos;
- Compra de herramientas y equipos usados, con una vida útil menor a los cinco años;
- Compra de acciones y títulos valores;
- Actividades que atenten contra la calidad del medio ambiente;
- Actividades no asociadas al Proyecto aprobado.

51. El financiamiento podrá ser suspendido por las siguientes razones:

- Desatención de la ejecución.
- Inobservancia de las disposiciones reglamentarias que las rigen.
- Cuando se dé a los recursos un destino distinto para lo cual fueron autorizados; en cuyo caso se exigirá la inmediata devolución del monto utilizado indebidamente.
- Cuando se verifique que no se cumplen con las normas de control financiero.

**SECCIÓN IV: REQUISITOS DE ELEGIBILIDAD Y CRITERIOS DE SELECCION****A. Requisitos de Elegibilidad de los proyectos**

**52. Por los grupos y organizaciones de la población objetivo,** los Proyectos presentados por grupos u organizaciones ya sea en forma directa o a través de una entidad que los represente, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- i. El grupo u organización proponente deberá estar integrado, por familias pertenecientes a la población objetivo y que residen en la zona de influencia del Programa.
- ii. El grupo u organización y su propuesta debe contar con el aval de las autoridades que constituyen el Gobierno Comunal y Territorial (si la propuesta cubre más de una Comunidad).
- iii. Los proyectos deben ser parte del Plan de Desarrollo Territorial y en su defecto con el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe.

**53. Por los Gobiernos Comunales y Territoriales,** los Proyectos presentados por los Gobiernos Comunales y Territoriales, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- i. Las propuestas deben ser de beneficio para la Comunidad ó el Territorio, relacionadas con temas de manejo comunal y territorial, o forestales o de otra índole.
- ii. Los proyectos deben estar en correspondencia con el Plan de Desarrollo Territorial y en su defecto con el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe.
- iii. Toda propuesta debe contar con la aceptación de los Gobiernos Comunales que afecte.

**54. Para proyectos en general:** Todo tipo de proyecto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- i. El proyecto debe tener un impacto positivo en el ambiente o considerado neutro al mismo.
- ii. El proyecto debe tener un impacto positivo sobre la situación y el papel de las mujeres y jóvenes dentro de la comunidad y la familia.
- iii. El proyecto debe promover la participación real y efectiva de la población beneficiada en la definición, ejecución y evaluación del mismo.
- iv. El proyecto debe mostrar un compromiso formal del grupo beneficiado de aportar una contrapartida.

**55.** Cumplidos los requisitos de elegibilidad, se evalúan los proyectos con base en los criterios de evaluación desarrollados en el Anexo 4 de este reglamento.

## SECCIÓN V: EL CICLO DE PROYECTOS

### A. Paso 1: Promoción y difusión

56. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe con la asistencia técnica de la UCN y las delegaciones-UCRs realizarán promoción y difusión, mediante una comunicación amplia y masiva, con mecanismos e instrumentos de uso común en los territorios, como la radio, folletos y publicaciones. Se usarán las distintas lenguas usadas en los territorios para asegurar que la información llega a toda la población objetivo. Durante este proceso se deberán explicar los mecanismos operativos y modalidades para elaborar los Proyectos, en asambleas, encuentros, talleres, de acuerdo a las características de cada territorio y comunidades.

### B. Paso 2: Identificación de Proyectos

57. La delegación-UCR, debe realizar el diagnóstico de la comunidad ó territorio para identificar ideas de proyecto, verificar la coincidencia de la propuesta con el Plan de Desarrollo Territorial ó el Plan de Desarrollo de la Costa Caribe. Guía de diagnóstico (anexo 5).

58. La delegación-UCR, debe Identificar la entidad proponente y evaluar su capacidad fiduciaria, (aplicar el anexo 2, guía para evaluación de organizaciones para la administración directa de proyectos) con el propósito de determinar la modalidad de administración del proyecto (delegada ó directa) y la necesidad de proporcionar recursos para la formulación de proyectos (preinversión).

59. Como resultado del diagnóstico, la delegación-UCR prepara un registro de organismos y profesionales con capacidades para proveer los bienes, obras y servicios que pondrá a disposición de las Autoridades Comunes, Territoriales y organizaciones que lo requieran.

60. Las Autoridades Territoriales preparan el Plan de Desarrollo Territorial-PDT, compuesto por el conjunto de proyectos de ese territorio. En asamblea abierta se aprobará el Plan Territorial y los proyectos serán consolidados en dicho Plan. Las Autoridades Territoriales pueden agregar propuestas propias, en particular las relacionadas con temas de manejo territorial, siempre y cuando la Asamblea Territorial lo haya aprobado previamente.

### C. Paso 3: Preparación y Presentación de Proyectos

61. La Entidad Proponente deberá gestionar y obtener el aval de la Junta Territorial del Gobierno Comunal o Territorial a la propuesta de Proyecto.

62. Para la presentación de los proyectos, cada Entidad Proponente, deberá entregar sus datos básicos, su compromiso con la ejecución de su proyecto y los elementos que permitan su evaluación bajo los requisitos de elegibilidad y criterios de evaluación establecidos. Conteniendo al menos la siguiente información:

- Nombre de la Entidad Proponente y lista de personas participantes.
- Justificación y Situación a atender.
- Resultados que se esperan alcanzar al final de su ejecución.
- Contenido: propuestas específicas, actividades a realizar, insumos, mano de obra, obras a realizar.
- Esquema de ejecución, incluyendo período de ejecución.
- Cronograma de Actividades
- Presupuesto y plan de inversiones
- Plan de adquisiciones
- Análisis de factibilidad económica.
- Evaluación financiera (cuando corresponda)

63. En el caso de Proyectos por “administración delegada”, se deberá elaborar un plan de acción de la delegación-UCR, que complemente el documento de proyecto, en el cual se indican las acciones a realizar por el Programa, su programación, costos y organización para el logro de resultados.

64. Para la elaboración de los proyectos, se podrá contar con asistencia y financiamiento del Programa. Esta asistencia deberá ser solicitada a la delegación regional que contará con la asistencia técnica de la Coordinación Regional, quien evaluará su factibilidad y definirá si acompaña su elaboración o provee el financiamiento para estos fines.

65. Los proyectos y documentos relacionados, serán revisados inicialmente por la delegación-UCR, para verificar que la documentación esté completa, entregando un comprobante de su recepción. En caso que la documentación esté incompleta, la solicitud no será recibida y se indicará y apoyará a los solicitantes en la preparación de los documentos que deben completar.

#### **D. Paso 4: Revisión, selección y aprobación de Proyectos**

66. Una vez ingresados los proyectos y sus documentos relacionados, deberán ser del conocimiento y revisados por las delegaciones-UCR y por la DGDCC-UCN de manera simultánea, previo a su presentación a los Comités de Aprobación, los y las Coordinadores(as) de los Componentes 1 y II de las delegaciones-UCR y la DGDCC-UCN revisan y evalúan su calidad técnica. Para esta evaluación, la delegación-UCR podrá recurrir al apoyo de especialistas vinculados al tema del proyecto presentado. Si el proyecto tuviera deficiencias, la delegación-UCR podrá recomendar su reformulación y brindar apoyo para superarlas.

67. Independientemente del monto, la delegación-UCR prepara la documentación para que las solicitudes sean revisadas y evaluadas por el Comité Regional de Aprobación con base en los criterios y requisitos establecidos en el Reglamento.

68. En el caso de proyectos por montos inferiores a USD 600,000 el Comité Regional de Aprobación, levanta el acta de aprobación y comunica a las delegaciones-UCR para el inicio de la ejecución del proyecto. Comunicación a la entidad proponente y formalización de los respectivos acuerdos legales.

69. En el caso de proyectos por montos superiores a USD 600,000, el Comité Regional de Aprobación, levanta el acta de evaluación y recomendación de aprobación al Comité Nacional de Aprobación, la cual tramita a través de la DGDCC-UCN. El Comité de aprobación nacional levanta

el acta de aprobación y comunica a la Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe-UCN y las delegaciones-UCR para el inicio de la ejecución del proyecto. Comunicación a la entidad proponente y formalización de los respectivos acuerdos legales.

70. Todos los actos de los Comités serán consignados en actas numeradas en orden cronológico, rubricadas por los miembros debidamente identificados (nombres y cargos), debidamente fechadas y foliadas. Consignar en las actas los detalles relativos al proceso de selección, particularmente los referidos a la transparencia del proceso y mantendrán en archivo toda la documentación durante el proceso de selección. Toda esta documentación será registrada por la respectiva Coordinación Regional. (Anexo 6 Formato de actas nacionales y regionales).

71. Todo proyecto cuyo monto total supere los USD 50 000, deberá ser remitido al FIDA para su no objeción, junto con borrador del convenio ó contrato (sin firmar).

72. Las decisiones del Comité, serán comunicadas por escrito, por la delegación con asistencia técnica del o la Coordinador(a) Regional a la Entidad Proponente y la Autoridad Territorial correspondiente. En caso de rechazar una propuesta, la comunicación deberá indicar claramente las razones y si fuera pertinente para su revisión y ajuste.

73. La delegación a través del o la Coordinador(a) Regional comunicará a las respectivas instancias del Ministerio, para la formalización de los acuerdos legales y técnicos correspondientes.

**SECCIÓN VI: FORMALIZACIÓN DE ACUERDOS LEGALES**

74. Una vez aprobado el proyecto, se formaliza su financiamiento con la suscripción de convenios y contratos entre el Ministerio de Economía Familiar y la entidad proponente, dependiendo de si se trata de administración delegada ó administración directa, respectivamente.

75. Una vez que se haya formalizado el Contrato ó Convenio, la delegación a través del o la Coordinador(a) Regional facilitará la puesta en marcha del proyecto, con base en los acuerdos establecidos en el documento legal, el documento de proyecto, la normativa administrativa en caso de administración directa y el plan de acción del Ministerio en el caso de administración delegada.

76. Un contrato ó convenio se dará por finalizado cuando se cumplan las actividades establecidas en el mismo. Al finalizar normalmente cada propuesta, la Coordinación Regional requerirá de la Entidad Proponente un Informe Final de Conclusión de Proyecto.

77. Los contratos ó convenios podrán ser suspendidos prematuramente de acuerdo a causas identificadas y justificadas por una de las partes. Las condiciones para esta suspensión se definen en la Normativa Administrativa del Ministerio.

78. Los contratos y convenios podrán ser modificados y sus cambios autorizados por quien suscribió el documento original, los cambios se integran en un adendum, que debe seguir los mismos mecanismos de aprobación y no objeción a los que se sujetó el documento original.

**SECCIÓN VII: SEGUIMIENTO A LA EJECUCION DE PROYECTOS**

79. La Coordinación Regional en conjunto con la Entidad Proponente y las Autoridades Territoriales, se asegurarán de que los Proyectos se ejecutan según lo aprobado. Para esto se utilizará como fuente de información las solicitudes de desembolso de fondos que sean presentados. Para este efecto, el personal que realice dicho seguimiento, tanto en la Entidad Proponente como en la Coordinación Regional, recibirán una capacitación complementaria en lo atinente al seguimiento. En caso de que el número de contratos exceda las capacidades de la Coordinación Regional, tanto por volumen como por complejidad de las obras o servicios, se podrá contratar personal temporal que ejerzan estas labores de seguimiento, bajo la supervisión de la misma Coordinación Regional.

80. La Dirección General de Desarrollo de la Costa Caribe a través de los Oficiales de la UCR de SyE se asegurarán que los Proyectos que se ejecutan y responden a los resultados esperados del Programa en su territorio. La DGDCC a través de la oficina de PSE compartirá con la oficina de Administración y Finanzas, un sistema que les permita hacer uso común de la información que cada una genere en el cumplimiento de sus funciones.

81. Las evaluaciones del FOCADET, se realizarán sobre la base de muestras aleatorias de Proyectos en ejecución y de sus actividades, para verificar con las Autoridades Territoriales, el progreso e impacto en la ejecución. En el transcurso de cada año de ejecución del Programa, la Coordinación Regional, en forma directa o a través de contrataciones y en acuerdo con el Gobierno Regional y la SDCC, seleccionará aleatoriamente para la evaluación parcial del FOCADET, a no menos del 10% de los Proyectos en ejecución o finalizadas.

**SECCIÓN VIII: NORMAS LEGALES, ADMINISTRATIVAS Y DE CONTROL FINANCIERO**

82. Todos los bienes y servicios que las organizaciones beneficiarias adquieran con los recursos del FOCADET, deberán ser procurados a un precio razonable, considerando, además, otros factores relevantes como oportunidad de entrega, eficiencia, confiabilidad, y disponibilidad de servicios de mantenimiento y repuestos en el caso de bienes. Para los servicios, deberá considerarse tanto su calidad, como la capacidad de los proveedores(as) para entregar los mismos, oportunamente.

83. Todos los bienes, obras y servicios financiados con recursos no reembolsables del FOCADET deberán ser utilizados exclusivamente en la ejecución de los Proyectos. La DGDCC asistida técnicamente por la UCN y las delegaciones por las UCR utilizarán la “Normativa Administrativa del Ministerio” como sistema de normas, procedimientos, registros y controles contables para el Programa y el FOCADET, las cuales serán sujetas a contralorías del Gobierno, del FIDA y BCIE.

**A. Movimiento de Fondos**

84. En todos los casos y previo a recibir recursos del Programa, las Entidades Proponentes deberán haber completado una evaluación y/o certificación de la Unidad Coordinadora Regional, que verifique que cuentan con sistemas contables auditables y sistemas de adquisiciones y contrataciones, transparentes y normados por la ley.

85. En los casos donde la Entidad Proponente no pueda cumplir este requisito, no podrá administrar directamente sus recursos, por lo cual se manejarán en forma directa por el Programa. En ese período y con apoyo del Programa, se prepararán las condiciones para que éstas puedan posteriormente, administrar en forma directa sus propios recursos.

86. En caso en que la entidad proponente tenga condiciones para administrar los recursos del proyecto, los movimientos de fondos entre el Programa NICARIBE y las organizaciones estarán regulados por las definiciones establecidas en el contrato y la “Normativa Administrativa y Financiera del Ministerio”. El uso de los instrumentos de planificación física y financiera de cada plan/proyecto, son básicos para la definición del flujo de los fondos.

87. Las entidades proponentes deberán abrir y mantener una cuenta bancaria exclusiva para estos fondos, en un banco aceptable para el Programa. El NICARIBE debe asegurar la disponibilidad de recursos de las diferentes fuentes, con el fin de mantener el equilibrio entre las inversiones programadas.

88. Dado que algunas Entidades Proponentes no siempre cuentan con personalidad jurídica, deberán solicitar la emisión de un documento notarial reconociendo su condición de tal y nombrando tres personas que actuarán como sus representantes y con la potestad de administrar los fondos.

89. Cuando la Entidad Proponente haya cumplido con los requisitos y tenga personalidad jurídica, podrá administrar los fondos con base en las condiciones establecidas en la Normativa Administrativa.



## **B. Adquisición y Contratación de Proveedores de Bienes y Servicios**

90. En el caso de proyectos con Administración Delegada para las adquisiciones realizadas por el Ministerio, se aplican las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios del FIDA, detalladas en el Manual Operativo en la sección VI.

91. En el caso de proyectos con Administración Directa, para las adquisiciones realizadas por la entidad proponente, se aplican las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios del FIDA para contratación por las comunidades y las condiciones establecidas en la Normativa Administrativa del Ministerio.

92. En el caso de proyectos con Administración bajo la Modalidad Compartida, las adquisiciones realizadas por el Ministerio y las del proponente, se aplican las Directrices para la Adquisición de bienes y servicios del FIDA, detalladas en el Manual Operativo en la sección VI.

## **C. Del resguardo de la información de los Proyectos en expedientes**

93. Todos los proyectos que se financien con recursos de NICARIBE, deben estar resguardados en expedientes debidamente foliados y en orden cronológico, en la Normativa Administrativa del Ministerio se encuentra una guía para contenido de expedientes de adquisiciones de bienes, obras y/o servicios.

94. Además de los establecidos en la Normativa hay documentos mínimos que deben conformarse en los expediente de proyectos:

1. Carta de las Juntas Directivas de los Gobiernos Comunales: manifestando su aval al proyecto, proponiendo a la Junta Directiva de su Gobierno Territorial el proyecto y solicitándole los y las represente ante el Programa Nicaripe en el Comité Regional de Aprobación de Proyectos para la gestión de aprobación del proyecto y para suscribir convenio de financiación.
2. Certificación actualizada que evidencie la vigencia de los nombramientos de las autoridades correspondientes.
3. Copia de cedula de identidad del representante legal.
4. Hojas de evaluación de entidades proponentes (Gobiernos Comunales y Territoriales) y otras entidades/organizaciones como justificante para la administración directa de proyectos.
5. Documento donde se refleje la decisión de si se hace con administración directa, delegada o compartida.
6. Documento del Proyecto (debe incluir listado de familias, nombres y apellidos por comunidad y diseñado de acuerdo al modelo indicado en este Reglamento).
7. Requisitos de elegibilidad y criterios de evaluación de Proyectos.
8. Acta del Conformación del Comité de Evaluación y Aprobación de Proyectos
9. Acta del Comité de Evaluación y Aprobación de Proyectos. Debe estar numerada y en secuencia cronológica de las mismas. Anexo 6 de este Reglamento.

10. Plan de acción de la delegación elaborado por la UCR, indicando las acciones, programación, costos y organización para el logro de los resultados del proyecto. (de la aplicación de evaluación a las entidades proponentes, se concluye que no hay capacidad para la ejecución directa y por tanto el Comité recomendará la modalidad de ejecución delegada. La ejecución delegada a cargo de la delegación-UCR debe contar con este Plan) (párrafo 62 de este reglamento). Debe incluir: Programación de actividades, programación de inversiones y Plan de Adquisiciones y Contrataciones, actualizados.
  11. Original del convenio/contrato debidamente firmado.
  12. No objeción del FIDA, si corresponde.
  13. Documentos de seguimiento y pago, en un segundo expediente que complementa los puntos anteriores.
95. Todos los documentos que conforman el expediente deben ir dentro de un folder o Ampo con tapa rotulada con el nombre del proyecto y el contenido en orden ascendente del más antiguo al más reciente debidamente foliados concluyendo con un resumen de su contenido en una hoja que relacione cada uno de los documentos que contiene en correspondencia con el número de folio.

#### **D. Auditorías**

96. El FOCADET y los y las participantes en su ejecución estarán sujetos a las auditorías internas que el Ministerio determine; igualmente al sistema de auditorías externas que se establecen en los compromisos suscritos entre el Gobierno de la República de Nicaragua con el FIDA y el BCIE y otras disposiciones que emanan de la Contraloría General de la República. Todos los y las actores(as) relacionados, así como los contratistas directos estarán sujetos a las auditorías antes mencionadas.