



PROARCA
Componente
de Áreas Protegidas
Y Mercados Verdes

Programa Ambiental Regional para Centroamérica



PLAN DE NEGOCIOS

Área Protegida "Cerro Musún"

Río Blanco, Matagalpa, Nicaragua

OCTUBRE 2005

Serie Finanzas para la Conservación



Acerca de esta Publicación:

Esta publicación fue posible a través del apoyo del Programa Regional para Centroamérica y México de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y The Nature Conservancy, bajo los términos del Acuerdo de Cooperación No. 596-A-00-01-00116-00. La opinión expresada aquí es la de su(s) autor(es) y no necesariamente refleja el punto de vista de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.

About this Report:

“This was made possible through support provided by the Office of Regional Sustainable Development, Bureau for Latin America and the Caribbean, U.S. Agency for International Development and The Nature Conservancy, under the terms of the Award No. 596-A-00-01-00116-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development”.

La elaboración de este documento no habría sido posible sin la contribución financiera de USAID, el programa regional PROARCA y la colaboración de FUNDENIC. En particular, queremos agradecer individualmente a aquellas personas que con su conocimiento, experiencia y dedicación ayudaron a la finalización exitosa de este documento:

Equipo de trabajo

Fanor Antonio Montoya Castiblanco, productor
Oswaldo Blandón López, productor
Jorge Weimar Soza, productor
Silvio Jarquín Orozco, productor
Juan García Cruz, productor
Alberto Aquiles Urbina, productor

FUNDENIC

Rosario Sáenz, Directora Ejecutiva FUNDENIC
Karla Cruz, Administradora-Financiera FUNDENIC
Fadir A. Rojas, Técnico FUNDENIC,
Gustavo Martínez, Director del Área Protegida Cerro Musún
Carlos Ramón Bermúdez, Guardaparque Cerro Musún.
José Luis Parajón, Técnico FUNDENIC
Lester Rojas B, Técnico FUNDENIC.
Mará Urbina T, Técnica FUNDENIC
Kellyn Ruth Flores, Secretaria FUNDENIC
Virgilio Tórrez Torres, Técnico FUNDENIC
Urania Palma, Técnico FUNDENIC
Miguel Jarquín A., Guardaparque Musún
Julio Latino O, Administrador Proyecto IDR-CIDEL-FUNDENIC
Rosa María Castillo, Técnico FUNDENIC
Alvaro José Balladares, Técnico FUNDENIC

The Nature Conservancy

Yuri Zenteno
Ninoska Rivera

Consultores

Desarrollo de Actitudes Gerenciales (DAG Consultores)

Facilitadores

Hugo Sanchez
Violeta Nohemí Zamoran Larios
Pablo Uriel Gómez Lazo.

Revisión técnica:

La revisión técnica y metodológica estuvo a cargo del Ing. Yuri Zenteno Linares, Especialista en Finanzas para la Conservación de The Nature Conservancy.

Edición:

María del Rosario Calderón

Diseño Gráfico:

Línea Visual



El Componente de Áreas Protegidas y Mercadeo Ambiental del Programa Regional para Centroamérica (PROARCA/APM) es una iniciativa de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) asistido financieramente por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Esta iniciativa de cinco años (2001-2006) está siendo ejecutada por The Nature Conservancy (TNC). Su objetivo general es contribuir al manejo ambiental mejorado en el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), para lo cual se enfoca en dos componentes:

RESULTADO INTERMEDIO 1 (IR1): MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN ÁREAS PROTEGIDAS

Comprende tres campos de acción para mejorar o asegurar la viabilidad de la biodiversidad en los paisajes funcionales clave. 1) El desarrollo de alianzas efectivas para la gestión en áreas protegidas que impulsa el apoyo a un marco legal y de políticas orientadas al manejo mejorado (servicios ambientales, conservación en tierras privadas y co-manejo) y el fortalecimiento de instituciones y organizaciones (gobiernos, ONGs, comunidades). 2) Para lograr el mejoramiento de la gestión financiera en áreas protegidas, se trabaja en la planificación, la gestión financiera y en el aumento de la inversión complementaria. 3) La aplicación de mejores prácticas de manejo se promueve a través de la adopción y aplicación de metodologías para la planificación eco regional, la planificación para la conservación de sitios, la metodología de efectividad de manejo, y la definición de indicadores para el monitoreo biológico y el Sistema Centroamericano de Áreas Protegidas (SICAP), entre otros.

RESULTADO INTERMEDIO 2 (IR2): MERCADEO AMBIENTAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS “AMIGABLES” CON EL MEDIO AMBIENTE

Trabaja en dos campos de acción dentro de los sectores productivos de forestería y turismo sostenible para reducir las amenazas sobre la biodiversidad en los paisajes funcionales clave. 1) El incremento de la disponibilidad de productos amigables se promueve a través de la divulgación de los requerimientos, opciones y beneficios de la adopción de mejores prácticas de producción. 2) Se trabaja en desarrollar alianzas efectivas para la comercialización de productos y servicios amigables, a través de la divulgación de información sobre la oferta y demanda de productos y el fortalecimiento de las capacidades de los productores para participar en mercados innovadores.

El proyecto da énfasis en dos áreas consideradas como **paisajes funcionales clave** dentro del Corredor Biológico Mesoamericano, y que a la vez representan cuatro áreas prioritarias del Convenio de Biodiversidad de Centroamérica:

1. **Golfo de Honduras** (Belice, Guatemala, Honduras)
2. **Golfo de Fonseca** (El Salvador, Honduras, Nicaragua)
3. **La Mosquitia** (Honduras y Nicaragua)
4. **Amistad—Cahuita—Río Cañas** (Costa Rica, Panamá)

Los trabajos a nivel de los paisajes funcionales desarrollados por PROARCA/APM servirán de casos para sistematizar métodos y experiencias y así contribuir al desarrollo de políticas regionales.



Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Descripción General del Área Protegida	3
2.1. Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA)	3
2.2. Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)	4
2.3. Proyecto COMAP/MARENA/TNC/PROARCA/USAID	5
2.4. Reserva Natural “Cerro Musún”	8
2.4.1. Caracterización	8
2.4.2. Contexto social, productivo y organizativo	12
2.4.3. Objetivos de Conservación	14
2.4.4. Declaraciones de Misión y Visión	15
3. Análisis de Mercado	16
3.1. El turismo nacional	16
3.2. El turismo en la Reserva Natural	17
3.2.1. Comportamiento histórico	17
3.2.2. Proyección de los Servicios Turísticos	22
3.2.3. Descripción de las Áreas Programáticas	25
• Desarrollo Comunitario	25
• Manejo del Área Protegida	26
• Desarrollo Económico	27
• Administración y Finanzas	28
4. Aspectos Económicos	30
4.1. Programas de Trabajo	30
4.2. Fuentes de Financiamiento	31
4.3. Escenarios Financieros	33
• Optimo	33
• Moderado	34
5. Estrategias y Prioridades	35
5.1. Estrategias Financieras	36
5.2. Estrategias Organizativas y Operativa	36
5.3. De Mercadeo	37
5.4. Priorización de Inversiones	38
6. Impactos	39
7. Bibliografía	40

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Visitación Comparativa Área Protegida 2000-2005	17
Gráfico 2. Ingresos Históricos por Visitantes	20
Gráfico 3. Balance de Ingresos y Egresos Históricos	21
Gráfico 4. Proyección de Visitación 2006-2010	24
Gráfico 5. Presupuesto Desarrollo Comunitario	25

Gráfico 6.	Presupuesto Manejo de Área Protegida	26
Gráfico 7.	Presupuesto Desarrollo Económico	27
Gráfico 8.	Presupuesto Administración y Finanzas	29
Gráfico 9.	Presupuesto Total de Egresos Áreas Programáticas	30
Gráfico 10.	Ingresos Proyectados por Fuentes	31
Gráfico 11.	Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Óptimo)	32
Gráfico 12.	Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Moderado)	33

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Fauna que protege la Reserva Natural “Cerro Musún”	11
Cuadro 2.	Tarifa actual de precios	19
Cuadro 3.	FOLA del AP para vender la oferta de servicios	35
Cuadro 4.	Presupuesto de Mercadeo	38

INDICE DE MAPAS

Mapa 1.	Áreas Protegidas de Nicaragua	4
Mapa 2.	Ubicación de la Reserva	14

LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Área Protegida
COMAP	Proyecto de Comanejo de Áreas Protegidas
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INTUR	Instituto de Turismo
ICV	Iniciativa Centroamérica Verde
FIDER	Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
FUNDENIC SOS	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible
LIDER	Fundación Luchadores Integrados al Desarrollo de la Región
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MECD	Ministerio de Educación, Cultura y Deportes
MINSA	Ministerio de Salud
ONG	Organismo No Gubernamental
OMT	Organización Mundial de Turismo
PROARCA	Programa Ambiental Regional para Centroamérica
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SELVA	Asociación Somos Ecologistas en la Lucha por la Vida y el Ambiente
SINIA	Sistema Nacional de Información Ambiental
TNC	The Nature Conservancy
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.	Convenio de Comanejo entre MARENA-ONG comanejante FUNDENIC SOS.
ANEXO 2.	Guía Metodológica para la Elaboración de Plan de Negocio 2006.

Resumen Ejecutivo

1

La Reserva Natural “**Cerro Musún**” es una de las Áreas Protegidas que integra el SINAP. Se designó Área Natural Protegida de Interés Nacional a través del Decreto 42 – 91 del 31 de octubre de 1991. Está ubicada geográficamente en la Región Central de Nicaragua específicamente en el Municipio de Río Blanco, Departamento de Matagalpa.

El macizo del Cerro Musún (montaña de agua llamada así por los nativos sumus) es una antigua y erosionada caldera volcánica del terciario (período de los dinosaurios). Es la última elevación de la Cordillera Dariense, que la convierte en la primera elevación aislada que tiene contacto con la Llanura del Caribe, de la cual se convierte en un importante centro de aporte hidrográfico hacia los ecosistemas de pluvioselva de la planicie caribeña. Esto, se soporta por la identificación de ocho (8) micro cuencas hidrográficas con sus respectivas áreas de nacientes y drenaje radial distribuidos para el Río Blanco, el Río Paiwas, el Río Manceras, el Río Palán, el Río Bilampí, el Río Wanawás, el Río Aparejo y el Río Wanawana, que abastecen a más de 30,000 mil personal que habitan el municipio de Río Blanco y a otros centeneras que se encuentran en las comarcas y poblados que bordean el macizo montañosa del Musún.

Aunque geográficamente no exista en la región otra Reserva Natural con atractivos focales y complementarios que compitan con la oferta del Cerro Musún, lo cierto es que por la distancia desde el Pacífico y lo alejado que se encuentra del corredor turístico, la competencia es considerable. Si la oferta turística no se promociona y vende adecuadamente, los turistas valorarán el criterio de distancia y tiempo, aunque sacrifiquen el gusto y preferencia por las naturalezas del Cerro Musún.

La nueva Oferta Turística está orientada a paquetes que incluyen la visita a los Atractivos Focales, complementarios y de apoyo, con servicios de alimentación y hospedaje por un mínimo de un día y un máximo de acuerdo a los recursos y satisfacción del visitante.

Actualmente el mercado que atiende el AP se centra en estudiantes de escuelas, colegios y universidades, ciudadanos en general de la región y en menor grado, extranjeros amantes al Turismo Naturaleza. Con la nueva oferta se pretende consolidar el mercado actual para de manera progresiva en el segmento que tradicionalmente transita por el corredor turístico del pacífico.

En los registros históricos del año 2004, se reflejan unos Ingresos Auto generados que ascienden a unos US \$ 8,788.22 dólares. De este monto, el 34.7% corresponde al concepto de Visitación, la cifra restante corresponde a venta de camisetitas, postales, láminas, posters, gorras, hospedajes, alimentación, guías y otros.



En este Plan de Negocio y en el Escenario Más Óptimo se espera tener unos Ingresos promedios anuales de US \$ 381,229.70 dólares y unos Egresos promedios de US\$ 267,475.40, presentando un Valor Presente **VAN** positivo de US \$ 466,133.00 y una Tasa Interna de Retorno **TIR** del 68%, lo que indica una clara rentabilidad puesto que está muy por encima de la Tasa de Descuento del Costo de Oportunidad, la cual del 4%.

En el Escenario Moderado, el Flujo de Efectivo precisa unos Ingresos promedios anuales de US \$ 203,540.94 y unos Egresos promedios de US \$ 183,447.00 dólares respectivamente, presentando un Valor Actual Neto **VAN** positivo de US \$ 80,649.30 y una Tasa Interna de Retorno **TIR** del 45%, siempre por encima de la misma Tasa de Descuento de 4%. Escenario que parece ser el más recomendable ya que el retiro de la Cooperación Internacional es una amenaza latente.

El Plan de Mercadeo incluye, acciones y actividades de capacitación al personal involucrado en el Proyecto de Negocio, tanto de la ONG comanejante, como de los comunitarios, así como toda una interacción con Personas Naturales y Jurídicas necesarias para administrar la Oferta y Demanda actual y potencial.

Las Áreas Programáticas a desarrollar en el Proyecto de Negocios son las consensuadas con las autoridades de FUNDENIC-SOS y Comunitarios que participaron en todo el proceso de Planificación. Estas Áreas se resumen en Desarrollo Comunitario; Desarrollo Económico; Manejo del Área Protegida y Administración y Finanzas. En estas Áreas Claves de Resultados es en donde se expresarán los Impactos de la implementación del Plan de Negocios al obtenerse los Resultados deseados.

Descripción general del área protegida **2**

2.1. MINISTERIO DEL AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES (MARENA).¹

El Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), es la institución encargada de la conservación, protección y el uso sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente. Para alcanzar sus objetivos MARENA formula, propone, dirige y supervisa el cumplimiento de las políticas nacionales del ambiente tales como las normas de calidad ambiental y de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, en coordinación con organismos y/o instituciones gubernamentales; no gubernamentales y municipalidades, para el uso sostenible de los suelos, minas y canteras; hidrocarburos y geotermia; las tierras estatales y los bosques en ellas; los recursos pesqueros y acuícolas y de las aguas subterráneas y superficiales; así como en programas de educación ambiental, proyectos ambientales y productivos.

Todas estas funciones las realiza conforme a la Ley 290 publicada en La Gaceta del 3 de junio de 1998, “Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo” y su Reglamento; el mandato expreso de la Ley No. 217 “Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales” y su Reglamento, otras leyes pertinentes y los compromisos internacionales suscritos por Nicaragua en materia de Biodiversidad y Recursos Naturales.

MARENA preocupada por el deterioro ambiental a nivel mundial, supervisa el cumplimiento de los convenios y compromisos internacionales del país en el área ambiental. Los convenios firmados están relacionados a la protección de la capa de ozono, a la biodiversidad, a humedales lacustres y marinos y a la regulación de muchas sustancias químicas que afectan la calidad del medio ambiente.

Como Nicaragua cuenta con Áreas Protegidas que resguardan valiosos recursos naturales, MARENA administra el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), con sus respectivas zonas de amortiguamiento, proponiendo estrategias, políticas y normas para su creación y manejo. Estas zonas son vitales para la producción de agua, desarrollo de turismo y resguardo de especies silvestres de flora y fauna que ya han desaparecido en otras regiones del país.

¹ www.marena.gob.ni

Además del SINAP, MARENA administra el Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales, el Registro Nacional de Sustancias Físico Químicas y el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) que sistematiza y divulga toda la información ambiental que se genera en el país.

2.2. SISTEMA NACIONAL DE AREAS PROTEGIDAS (SINAP).

El Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), es un conjunto de áreas silvestres de relevancia ecológica y social a nivel local, nacional e internacional, definidas conforme la ley, denominadas bajo categorías de manejo que permitan cumplir las políticas y objetivos nacional de conservación. Forman parte del Sistema las Áreas Protegidas, las Áreas declaradas por ley, los Parques Ecológicos Municipales y las Reservas Silvestres Privadas oficialmente reconocidas. La base legal de la creación del SINAP se encuentra en el Arto. 17 de la Ley No. 217 “Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales” promulgada en 1996.



Tomada de Enciclopedia Historia de Nicaragua. Tomo I Pág. 25

Estas zonas geográficas aún conservan valiosos recursos naturales de flora y fauna, zonas donde se generan fuentes de aguas vitales para el consumo humano y zonas que resguardan escenarios naturales e históricos que necesitan conservarse, razones por las cuales se prohíbe el uso de los recursos de manera intensiva y en las zonas de amortiguamiento se permite el uso de los recursos de manera controlada y se desarrollan actividades tales como la ganadería y la agricultura controlada.

A través de los Planes de Manejo, el SINAP asegura la administración de las áreas protegidas, siendo instrumentos legales que se elaboran en conjunto con los actores locales de las áreas y en ellos se determinan las acciones necesarias que se deben realizar para conservar y proteger los recursos naturales a través del manejo integral.

La creación de las Áreas Protegidas tiene como objetivos primordiales:

- Reservar los ecosistemas naturales representativos de las diversas regiones biogeográficas y ecológicas del país.
- Proteger las cuencas hidrográficas, ciclos hidrológicos, mantos acuíferos, muestras de comunidades bióticas, recursos genéticos y la diversidad genética silvestre de flora y fauna.
- Proteger los paisajes naturales y los entornos de los monumentos históricos, arqueológicos y artísticos.
- Favorecer la educación ambiental, la investigación científica y el estudio de los ecosistemas.

El SINAP está conformado por 76 Áreas legalmente establecidas, agrupadas en ocho categorías de manejo. Comprenden una extensión de 2, 242,193 hectáreas equivalentes al 18.2% del territorio nacional. Las áreas han sido agrupadas en tres subsistemas en correspondencia a las tres divisiones geográficas del país: la Región del Pacífico con 26 Áreas Protegidas; la Región Central con 26 Áreas Protegidas y la Región del Caribe con 24 Áreas Protegidas.

La administración de las Áreas Protegidas el SINAP las realiza a través de las delegaciones territoriales de MARENA en los departamentos y a través de la participación de las municipalidades y de organizaciones no gubernamentales como el modelo de Comanejo.

Las áreas protegidas en la actualidad son valiosos destinos turísticos que el SINAP promociona en conjunto con el Instituto de Turismo y contribuyen en su conjunto en el mejoramiento de la economía local y nacional. Muchas de las rutas turísticas impulsadas por los operadores de turismo abarcan áreas protegidas del Pacífico, Centro y Norte del país.

El SINAP, administrativamente, es una dirección General del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), dependiendo de ésta Dirección General la Dirección de Promoción y Desarrollo, la Dirección de Manejo Integral, la Secretaría Ejecutiva del Sureste y la Secretaría Técnica de Bosawás.

2.3. COMANEJO DE AREAS PROTEGIDAS EN NICARAGUA. (PROYECTO COMAP-MARENA-TNC-PROARCA-USAID).

El MARENA a través del Proyecto COMAP ha venido impulsando una nueva forma de manejo de áreas protegidas, donde en **conjunto con los propietarios privados, comunidades y Organismos No Gubernamentales**, se participa en el proceso conocido como Comanejo, un concepto relativamente nuevo, pero ya usado en otras regiones de América Latina con algunos éxitos.

Desde 1996 se ha puesto en práctica esta modalidad del comanejo, en seis (6) Áreas Protegidas, en el cual el Gobierno cede mediante la firma de un Convenio, la administración de un área protegida a un Organismo No Gubernamental sin fines de lucro, después de participar en un proceso de selección. Las Resoluciones Ministeriales que ceden la administración de las Áreas fueron emitidas en el año 2001, exceptuándose El



Chocoyero-El Brujo que fue en 1999. Esta facultad del MARENA está basada legalmente en lo establecido en el Arto. 22 de la Ley 217 “Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales”.

La administración compartida está encaminada a ser una de las modalidades de acceso a la administración de las áreas, como un modelo de coparticipación, algo que tradicionalmente se ha venido desarrollando en la interacción de las comunidades dentro de áreas protegidas, con las entidades encargadas de su manejo y administración.

Entre los objetivos del proyecto COMAP están:

- Mejorar el manejo de los recursos naturales renovables y proteger la biodiversidad en un grupo selecto de áreas protegidas.
- Lograr la participación de las comunidades y otros actores claves locales en el comanejo de las áreas protegidas a fin de mejorar la calidad de vida.
- Aumentar las oportunidades de recaudación financiera en las Áreas Protegidas en comanejo.
- Apoyar la adopción de mejores prácticas en el manejo sostenible del bosque y productos marinos.

Estas seis (6) áreas protegidas, cuentan con apoyo financiero y técnico de USAID/TNC/PROARCA, para impulsar actividades de comanejo, priorizando el fortalecimiento del comanejo de cinco áreas protegidas que son:

- **Reserva Natural Volcán Cosigüina**, en el municipio de El Viejo, Departamento de Chinandega.
- **Reserva Natural Estero Padre Ramos**, en el municipio de El Viejo, Departamento de Chinandega.
- **Reserva Natural Isla Juan Venado**, en el municipio de León, Departamento de León.
- **Reserva Natural Tisey-Estanzuela**, en los municipios de Estelí y San Nicolás, Departamento de Estelí.
- **Reserva Natural Cerro Musún**, en el municipio de Río Blanco, Departamento de Matagalpa.

Este modelo de comanejo, ha permitido que las organizaciones no gubernamentales comanejantes de estas cinco áreas protegidas, incursionaran en el trabajo de conservación y protección del medio ambiente e incrementaran su capacidad de gestión ante la cooperación internacional en la búsqueda de fondos complementarios para la conservación y desarrollo de la zona núcleo y de amortiguamiento del Área Protegida.

El modelo de comanejo también ha permitido la conservación y protección de:²

- Bosques latifoliados, bosques nubosos y asociaciones de pino y roble con sus correspondientes zonas núcleo;

² www.marena.gob.ni (Proyecto COMAP)

- Ríos, quebradas y otras fuentes de aguas requeridas para el abastecimiento a sistemas agro-económicos y a más de 150,000 personas en las comunidades adyacentes;
- Manglares, esteros, costas y otros sistemas del ámbito marino costero que sustenta actividades importantes para la generación de ingresos y empleos como la camaronicultura, la pesca, recolección de moluscos, la extracción y comercialización de larvas de camarón.
- Hábitat de especies de aves, mamíferos, reptiles/anfibios, peces, moluscos y crustáceos.

Otros logros importantes han sido:

- La disminución de la caza y pesca furtiva.
- La extracción y aprovechamiento ilegal de maderas preciosas.
- Control de los incendios forestales, con el apoyo del Ejército Nacional, Policía Nacional, el Instituto Nacional Forestal (INAFOR), las Alcaldías y otras instancias que integran los Comités Locales de Comanejo.
- La participación de los comunitarios en la protección y vigilancia de los Recursos Naturales en las áreas protegidas.
- Mejor manejo de los sistemas de producción agropecuaria.
- La reducción de los procesos de erosión y sedimentación en las zonas de amortiguamiento, que deterioran el potencial productivo de la tierra en sus microcuencas.

Es importante destacar las dificultades encontradas por el Proyecto COMAP en el desarrollo del Comanejo en las áreas protegidas, tales como³:

- Los terrenos de las áreas protegidas son de propiedad privada
- El desarrollo de actividades no sostenibles dentro y alrededor de ellas, lo que genera conflictos en el uso de la tierra entre los comunitarios, propietarios, autoridades locales y nacionales.
- La poca presencia y participación de la sociedad civil en la protección de las áreas protegidas.
- La poca capacidad de las ONGs que trabajan en proyectos de desarrollo rural y de manejo de recursos naturales, para manejar áreas protegidas.

La Reserva Natural “Cerro Musún” está siendo comanejada por la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible (FUNDENIC SOS), desde el 15 Junio del 2001. FUNDENIC SOS es una organización no gubernamental, con sede en la ciudad de Managua, pero con una filial en el municipio de Río Blanco. Río Blanco es el lugar en donde tienen concentrados todos sus esfuerzos, por ser el único territorio en donde ejecutan proyectos.

FUNDENIC SOS tiene como objetivos principales⁴ promover la conservación de los recursos naturales, a través de la implementación de acciones de fortalecimiento institucional y su interrelación con el fortalecimiento comunitario, el ordenamiento territorial, gobernabilidad, gestión y administración de las municipalidades. Han definido como

³ www.marena.gob.ni (Proyecto COMAP)

⁴ Plan Estratégico 2003-2008. FUNDENIC SOS. Managua. Nic. Diciembre 2002.



Líneas Estratégicas: El Fortalecimiento Institucional, Manejo Forestal, Ecoturismo Rural, Pago por Servicios Ambientales y Desarrollo Local.

FUNDENIC SOS con el fin de fortalecer el comanejo del Área Protegida ha establecido coordinaciones interinstitucionales con los diferentes actores sociales presentes en el municipio de Río Blanco y en el mismo departamento de Matagalpa, tales como la Alcaldía Municipal de Río Blanco, Delegación Departamental de MARENA, Instituto Forestal (INAFOR), Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD), Ejército de Nicaragua, Policía Nacional, Ministerio de Salud (MINSa) organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación internacional, integrando algunos de estos organismos el Comité Local de Comanejo de la Reserva.

Estas coordinaciones interinstitucionales y comunitarias, les ha permitido gozar de un reconocimiento como líderes únicos de las actividades de conservación y protección en el Área. Participan activamente en el Comité Local de Comanejo (Comisión del Ambiente) del municipio y a nivel nacional es conocida como una organización de protección de los recursos naturales. En el municipio de Río Blanco las actividades organizadas por FUNDENIC SOS cuentan con el apoyo de maestros, alumnos, comunitarios, líderes y población en general.

A pesar de que la estrategia de comanejo en el Área ha logrado disminuir y controlar la extracción y consumo irracional de los recursos naturales, el organismo comanejante y los líderes comunitarios coincidieron en que hace falta fortalecer los siguientes aspectos:⁵

- Detener la contaminación de los ríos, extracción de madera, leña y cacería ilegal.
- Impulsar un proyecto de letrificación en las partes altas del Cerro.
- Contratar más personal guardaparque para la vigilancia y control del AP.
- Medios de transporte y equipos para control y vigilancia de los recursos.
- Mejorar el acceso terrestre en época invernal a la Estación Guardaparque y comunidades dentro del AP.
- Gestionar fondos para financiar actividades productivas en las comunidades.
- Mayor beligerancia de la Alcaldía de Río Blanco para dar respuesta a las demandas y denuncias de los comunitarios cuando se cometen delitos ambientales.
- Fondo Revolvente Musún insuficiente para financiar actividades productivas.
- Mejorar la coordinación con Organismos e Instituciones presentes en el municipio y que financian proyectos similares en el Área.
- Sensibilización a productores y comunitarios que implementan actividades no acordes al Plan de Manejo del AP.
- Divulgación de las medidas de protección y conservación de los recursos existentes en el AP.
- Capacitar en temas ambientales a Líderes comarcales y comunitarios,

2.4. RESERVA NATURAL “CERRO MUSUN”

2.4.1. Caracterización.⁶

La Reserva Natural “Cerro Musún” es una de las Áreas Protegidas que integra el SINAP.

⁵ Plan Estratégico de la Reserva Natural “Cerro Musún” 2006-2010. Julio 2005.

⁶ Plan de Manejo Reserva Natural “Cerro Musún”, aprobado por MARENA. Mayo 2003.

Se designó Área Natural Protegida de Interés Nacional a través del Decreto 42 – 91 del 31 de octubre de 1991. Está ubicada geográficamente en la Región Central de Nicaragua específicamente en el Municipio de Río Blanco, Departamento de Matagalpa.

El macizo del Cerro Musún (montaña de agua llamada así por los nativos sumus) es una antigua y erosionada caldera volcánica del terciario (período de los dinosaurios). Es la última elevación de la Cordillera Dariense, que la convierte en la primera elevación aislada que tiene contacto con la Llanura del Caribe, de la cual se convierte en un importante centro de aporte hidrográfico hacia los ecosistemas de pluvioselva de la planicie caribeña. Esto, se soporta por la identificación de ocho (8) micro cuencas hidrográficas con sus respectivas áreas de nacientes y drenaje radial distribuidos para el Río Blanco, el Río Paiwas, el Río Manceras, el Río Palán, el Río Bilampí, el Río Wanawás, el Río Aparejo y el Río Wanawana, que abastecen a más de 30,000 mil personal que habitan el municipio de Río Blanco y a otros centenas que se encuentran en las comarcas y poblados que bordean el macizo montañosa del Musún.



(Foto tomada por FUNDENIC Río Blanco. 2004)

Estos ocho nacientes convergen con los ríos Tuma, Wilike Grande y Río Grande Matagalpa, los cuales son importantes cursos de agua que desembocan en el litoral del Caribe. Las precipitaciones promedios anuales es de 2400 milímetros cúbicos con un período seco entre febrero y abril, la temperatura media anual es de 25 °C.

• EXTENSIÓN Y LÍMITES

La Reserva Natural Cerro Musún tiene una superficie territorial de 5,375 Hectáreas, con una zona de amortiguamiento de 14,185 has, para un total de 19,560 has. Comprende todo el macizo montañoso que se encuentra al norte del poblado de Río Blanco a partir de la curva de nivel de los 500 metros sobre el nivel del mar.

El límite inicia en el lugar conocido como Los Rincones, coordenadas 12°57'15" N y 85°14'15" W, de éste punto siguiendo la curva de nivel de los 600 m.s.n.m en dirección Oeste hasta interceptar el Río La Estrella, continúa aguas abajo hasta interceptar con la curva de nivel de los 500 m.s.n.m, pasa por el Río Caño Negro en el lugar conocido como Las Faldas, donde continúa en dirección norte hasta el cerro El Boludo, del cual en dirección este siempre siguiendo sobre la curva de los 500 m.s.n.m pasa por el río Wanawás, hasta llegar a la intercepción de uno de los ramales del río Martillo, subiendo aguas arriba del ramal de dicho río, hasta interceptar con la curva de nivel de los 600 m.s.n.m continúa sobre la misa hasta el sitio Los Rincones, punto inicial del área.



Según el índice mapas topográficos escala 1:50000 el área es cubierta por las hojas: Wua-sayama 3155-II, Río Blanco 3154-I, Matiguás 3154-IV, Río Kuskawas 3155-III.

• **FAUNA.**

Es una de las áreas más ricas en biodiversidad en la región. Se reporta la presencia de 84 especies de aves de las cuales 10 son migratorias, 3 se encuentran en peligro de extinción y 14 amenazadas. Entre mamíferos hay identificados 51 especies de las cuales 19 amenazadas o en peligro de extinción.



(Fotos tomadas por FUNDENIC Río Blanco. 2004)

Cuadro No. 1

FAUNA		
MAMIFEROS	AVES	REPTILES
<ul style="list-style-type: none"> • Oso caballo (<i>myrmecophaga tridáctila</i>) • Perezoso de Tres Dedos (<i>choloepus hoffmanni</i>) • Oso hormiguero (<i>tamandua mexicana</i>) • Mono congo (<i>alouatta palliata</i>) • Mono Carablanca (<i>cebus capucinu</i>) • Mono Araña (<i>ateles geofroyii</i>) • Jaguar (<i>pantjera onca</i>) • Leoncillo (<i>herpailurus yaguarundi</i>) • Ocelote (<i>leopardos pardales</i>) • Puma (<i>puma concolor</i>) • Danto (<i>tapirus bairdii</i>) • Saino (<i>Tayassu tajacu</i>) • Venado (<i>Odocoileus virginianus</i>) • Guatuza (<i>dasyprocta punctata</i>) • Guardatinaja (<i>Agouti paca</i>) • Pizote • Ardillas • Mapachin • conejos • cuyú • culumuco 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gallina de monte 2. Lechuza 3. Murciélago 4. Búho 5. Urracas 6. Chocoyo 7. Loras 8. Lapas rojas 9. Lapas verdes 10. Quetzal 11. Pájaro Campana 12. Pavón (<i>Crax rubra</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Barba amarilla 14. terciopelo 15. Boas 16. Corales 17. Chocota 18. Bejuquillo 19. Mica 20. Voladora 21. Sapo cantor

• **VEGETACIÓN.**

La vegetación característica del Cerro Musún es la de un bosque latifoliado sub-tropical húmedo y la de un bosque montano húmedo (nebliselva) en sus cumbres más altas. La masa boscosa presenta poca alteración en sus partes altas debido al difícil acceso, presentando mayor intervención en las partes bajas aledañas al poblado de Río Blanco.

En base a las características de la vegetación de los sitios monitoreados, podemos describir la cobertura vegetal en las siguientes categorías generales:

- Bosque enano
- Bosque nuboso

⁷ Plan de Manejo Reserva Natural “Cerro Musún”, aprobado por MARENA. Mayo 2003.



- Bosque muy húmedo
- Bosque de áreas antropizadas

La vegetación de las partes baja presenta: laurel, helequeme, cedro real, espavel, guaba, roble macuelizo, madero negro, ceibo, matapalo, etc.

La vegetación observada entre los 500 a 700 m.s.n.m presenta: tamarindo, ceiba, jiño-cuabo, guayabo negro, chilamate, gavlán, laurel, nancite, guacimillo, etc. Entre las herbáceas están: azulita, helecho trepador, heliconia, helecho alambre, calala, anisillo, quequisque de monte, entre otras.



(Foto tomada por FUNDENIC Río Blanco. 2003)

La vegetación en las partes de 850 a 1000 m.s.n.m se encuentran: camibar, caoba del Atlántico, arena, pinol, guapinol, roble macuelizo, palo de agua, roble encino, cedro macho, guayabo negro, etc.

La vegetación herbácea tiene entre sus componentes: helecho arborescente, heliconias, helechos trepadores, entre otras.

• **FLORA**

Diversos estudios botánicos señalan el Cerro Musún como sitio potencial de endemismo florístico, ante la presencia de bromelias y orquídeas de las que se reportan unas 53 diferentes especies.

• **CLIMA.**

Tiene un clima típico de de zonas climáticas del Atlántico, clasificada como clima tropical de selva y tropical monzónico de selva.

2.4.2. Contexto social, productivo y organizativo.⁸

“El Musún -La Montaña de los Sumos- fue considerado como un lugar de veneración por los antecesores de este grupo étnico que vivía alrededor de este macizo. “Antes de la llegada de los colonizadores españoles, la región estaba ocupada por indígenas Chorotegas, civilización de origen Mesoamericano en la parte occidental y por Sumos de origen Chibcha en la parte Oriental. Los españoles solo lograron penetrar hasta El Cacao-Manceras (antiguo poblado de Muy Muy Viejo)”.

El municipio de Río Blanco, pertenece al Departamento de Matagalpa. Constituido como municipio por Ley Legislativa el 8 de Julio de 1974. La economía del municipio se sustenta principalmente en la actividad agropecuaria. Esta se caracteriza por el mantenimiento de pequeños hatos para la leche y cría. La ganadería y el monocultivo en las

⁸ Plan de Manejo Reserva Natural “Cerro Musún”, aprobado por MARENA. Mayo 2003.

zonas planas es la principal actividad. En las partes altas existe diversidad de cultivos como cacao, café, granos básicos, musáceas y ganadería. En las laderas del cerro Musún se concentran principalmente los cultivos de café y cacao

Según datos suministrados por la Alcaldía Municipal, “344 familias se ubican dentro del Área Protegida. Más del 30% de los pobladores del Cerro son asentados de los últimos 12 años, la mayoría desmovilizados de la Resistencia Nacional y el Ejército de Nicaragua.” Cabe destacar que esta población se encuentra dispersa, bordeando los macizos que conforman el cerro en su conjunto.

Las comunidades dentro del Área carecen de centros de salud, agua potable y energía eléctrica. Las escuelas existentes en el área son de primaria incompleta.

La cabecera municipal de Río Blanco se encuentra ubicada en la zona de amortiguamiento con una población aproximada de 13,500 habitantes. Cuenta con Instituto de secundaria, un Centro de Salud con camas, energía eléctrica que proviene de la red central de ENEL, agua potable del Cerro Musún la cual no es administrada por ENACAL. Tiene las características de un “puerto de montaña” sirviendo de lugar de abastecimiento y venta para las comunidades que se encuentran en el interior del municipio y es la vía de comunicación en el interior del país que conecta el Pacífico y Norte del país con el Atlántico.

Actualmente, el municipio cuenta con servicio de instituciones públicas y privadas, tales como Restaurantes, Hoteles, Banco, Tiendas, Estación Policial y un destacamento militar del Ejército de Nicaragua, etc.

Las comunidades de influencia del Área Protegida son: El Martillo, Mancera, Caño Negro, San Pedro, Santo Tomás, La Isla, Cabecera de Paiwas, Palán, San Pablo, Palancito.

En cuanto al aspecto organizativo, dentro del AP existen Comités conformados por líderes comunitarios y actores interesados en la conservación y manejo del AP, que se encuentran estructurados y funcionando, tales como:

- Comité Local de Comanejo (Comisión Ambiental)
- Comité de Líderes Comarcales, en donde están representadas todas las comunidades del Área Protegida.
- Comité de Manejo del Fondo Revolvente,

La conformación de éstos Comités ha facilitado el comanejo en el AP, ya que a través de ellos se conocen las necesidades sociales y económicas de las comunidades presentes en el AP.

En cuanto al Fondo Revolvente administrado por el Comité de Manejo del Fondo Musún, éste se ha enfocado en otorgar créditos con Pago de Servicio Ambiental, a las familias ubicadas en la Reserva, para que realicen prácticas conservacionistas y no ejerzan presión sobre los recursos naturales del AP. Estas actividades son la producción de ca-



cao, plátano y café. Con este Fondo se han beneficiado a 60 productores. Sin embargo, el monto de este fondo es insuficiente para lograr mayores impactos y resolver la problemática actual de los comunitarios.

2.4.3. Objetivos de conservación

La Reserva Natural “Cerro Musún” cuenta con un Plan de Manejo⁹ aprobado oficialmente por el MARENA en Mayo del 2003, constituyéndose en el marco de referencia por el que actualmente se rige.

La Reserva del Cerro Musún por ser la fuente económica fundamental de recursos de los pobladores de Río Blanco, tiene como objetivos principales la protección y conservación de:

- De las ocho microcuencas productoras de agua (recurso hídrico)
- Del bosque tropical húmedo y nebliselva en las partes más altas del Cerro.
- De la fauna existente que se encuentra en peligro de extinción como: el puma, el venado, el sahino, las lapas rojas y verdes, el pavón, mono congo, mono carablanca, jaguar, las loras, etc.
- De la flora, como las bromelias y orquídeas que crecen en este tipo de clima.
- La belleza escénica de la Cascada La Golondrina (200 mts. de caída)

MAPA DE UBICACIÓN RESERVA NATURAL “CERRO MUSÚN”



autorizado; así como la divulgación del área como un potencial económico y turístico de la región.¹⁰

¹⁰ Plan Estratégico 2003-2008 de FUNDENIC SOS organismo comanejante del AP

2.4.4. Declaraciones de Misión y Visión¹¹



MISION

Somos pobladores y productores que habitamos en el Área Protegida “Cerro Musún” que protegemos la flora y fauna, realizamos actividades productivas amigables para un desarrollo sostenible con el fin de asegurar un mejor futuro y calidad de vida para nuestras familias,

Lo hacemos a través de:

- Reforestación del Área Protegida
- Captación de recursos de la cooperación nacional e internacional.
- Acciones de sensibilización dirigidas a la comunidad
- Educación ambiental formal y no formal
- Conservación y protección de los recursos naturales
- Promoción de la organización comunitaria
- Gestión y ejecución de proyectos de desarrollo

VISION

Para el año 2010 seremos la Reserva Natural, con el mejor manejo de los recursos naturales con énfasis en el desarrollo turístico y generación de ingresos alternativos para las comunidades.



¹¹ Plan Estratégico del AP “Cerro Musún”, 2006-2010.

Análisis de mercado

3.1. EL TURISMO NACIONAL.

El turismo contribuye al desarrollo sostenible promoviendo la conservación de los Recursos naturales y culturales involucrando a su población en la planificación y el manejo, priorizando la obtención de beneficios económicos a mediano y largo plazo. (OMT:1998)

Este concepto sostenibilidad, está estrechamente relacionado con tres criterios determinantes tales como; Calidad, Continuidad y Equilibrio. De tal forma que se debe entender el Turismo Sostenible como un modelo de desarrollo económico a mediano o largo plazo, diseñado para:

- Elevar el nivel y la calidad de vida de las familias que viven y trabajan en los diferentes destinos turísticos.
- Mejorar la calidad de la experiencia del visitante.
- Mantener y mejorar la calidad del medio ambiente.
- Elevar la rentabilidad financiera producto de la actividad turística.
- Crear oportunidades de inversión para los empresarios turísticos.

En este contexto es que Nicaragua incursiona en procesos regionales como lo es la Iniciativa Centroamérica Verde (ICV), encaminada a elevar y mejorar los servicios ecoturísticos. Esta iniciativa tiene como denominador común en los servicios y atractivos que ofrece, el desarrollo sostenible del país y la región, por medio de la oferta de un producto de calidad.

El Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR), como entidad rectora del turismo en Nicaragua, y encargada de diseñar una estrategia que conlleve al mismo a niveles deseados de sostenibilidad económica en ese sector, ha firmado Convenio con el MARENA con el propósito de aunar esfuerzos en proteger y conservar los Recursos Naturales, de manera que también se propicie un agradable medio ambiente y bellezas escénicas a los turistas nacionales y extranjeros.

Así mismo el INTUR desde su Estrategia de Promoción y Mercado ha establecido ocho Rutas y atractivos turísticos a promocionar, entre la que se encuentra “La Ruta del Café”, de la que forma parte la Reserva Natural “Cerro Musún”. Área Protegida que presenta una limitante de distancia desde el corredor turístico con más demanda en el país, y de un fácil acceso a la misma desde el casco urbano del municipio de Río Blanco. Limitante que no permite elevar la demanda a los niveles deseados. Sin embargo a través del ONG comanejante FUNDENIC-SOS y los Actores Claves locales, se siguen haciendo encomiables esfuerzos en promocionar los Atractivos Turísticos Naturales del

Área en función de la demanda actual y potencial, pero principalmente en proteger y preservar los Recursos Naturales, en conjunto con los comunitarios del Área Protegida.



3.2. EL TURISMO EN EL ÁREA PROTEGIDA “CERRO MUSÚN”

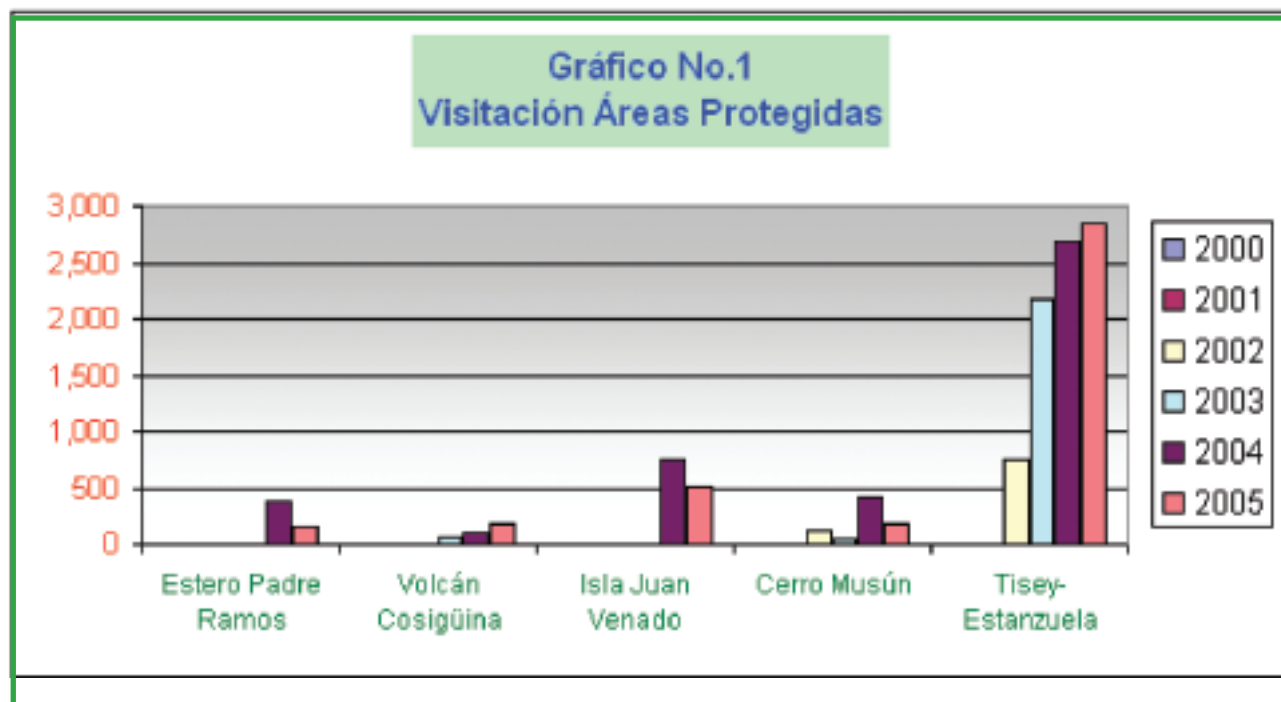
3.2.1. Comportamiento histórico

El Área Protegida “Cerro Musún”, dentro de las Cinco APs atendidas por el Proyecto COMAP, se ubica en la tercera posición en cuanto al número de visitantes se refiere entre los años 2002 y 2005. Es probable que la visita de turistas supere esa cifra, sin embargo los registros oficiales que se llevan hasta el momento, eso es lo que denotan.

GRÁFICO NO. 1
VISITACIÓN COMPARATIVA ÁREAS PROTEGIDAS 2000-2005

Fuente: Registros Aps en trabajo de campo

Área Protegida	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Estero Padre Ramos					363	162	525
Volcán Cosigüina			50		94	180	324
Isla Juan Venado					743	519	1,262
Cerro Musún		125	43		421	180	769
Tisey-Estanzuela		751	2,180		2,677	2,835	8,443



Nótese en el **Gráfico No 1**, que los niveles de **Visitación del AP Cerro Musún** en comparación a las otras **Áreas Protegidas**, es el tercero en el orden. Esto a pesar de la

limitante de acceso, lo que indica el nivel de gestión realizado por **FUNDENIC-SOS** en promocionar y administrar la **Demanda Actual**. Esta demanda puede potenciarse progresivamente en la medida en que los **Servicios** y las **condiciones de infraestructura** se optimicen, para una mejor experiencia y satisfacción del **Visitante**.



Se espera en el mediano plazo que el **Gobierno Municipal de Río Blanco**, apoye el **Proyecto de construcción de la carretera de acceso** desde el **perímetro urbano** hasta la **Estación Guarda parque**.



La **Reserva**, con una aceptable **infraestructura turística y Naturaleza propia**, reúne las condiciones para **Ofertar el Turismo de Naturaleza y/o Ecoturismo, y potencialmente, el Turismo de Aventura**. Esto por **Senderos o atractivos focales** y **complementarios** a las preferencias de los **visitantes**, tales como; **Visita interpretativa a la Estación Guarda parque** con recorrido por el **Sendero “Las Golondrinas”**, **Visita e interpretación por el Sendero “El Mojón y el Salto de los Valles**, en donde se potencializa un segmento de mercado de **Sol y Baño** en época de **verano**. Lo que puede significar **ingresos autogenerados** para la **administración de la Reserva Natural**.



Las **tarifas por ingreso de visitantes al AP** son las autorizadas por el **MARENA**, no así los **precios de los servicios complementarios** como **hospedajes, alimentación y paseos a caballos**, los que están en dependencia de las **preferencias del visitante** a como se muestra en la siguiente **tabla**.

(Fotos proporcionadas por **FUNDENIC Río Blanco. 2005**)



Cuadro No. 2

TARIFA ACTUAL DE PRECIOS EN CORDOBAS	
SERVICIO	PRECIO
Visitación al AP	
Nacionales	10.00
Extranjeros	15.00
Alimentación	
-Desayunos	20.00
-Almuerzos	30.00 a 50.00
-Cenas	30.00
Hospedaje	
-Cabaña Familiar	300.00
-Cabaña Personal	150.00
Alquiler de caballos	50.00
Servicio de Guías	100.00
Souvenires	variados

En los **Gráficos No. 2 y 3**, se muestran los niveles de Ingresos por visitas al AP y Souvenirs. Esto, a pesar del acceso, la infraestructura y el deslave que disminuyó la Visitación en gran medida. Sin embargo los recursos autogenerador no han sido los suficientes para operar sin la presencia de la Cooperación Internacional.

La **Demanda actual** es mayormente regional y está constituida en un 50% por Estudiantes de Universidades y Colegios, un 30% de nacionales de otras regiones y el otro 20% por Extranjeros de distintos países.

Gráfico No. 2
AP CERRO MUSÚN
Ingresos Históricos por Visitantes

Fuente: Registros "FUNDENIC-SOS" en trabajo de campo

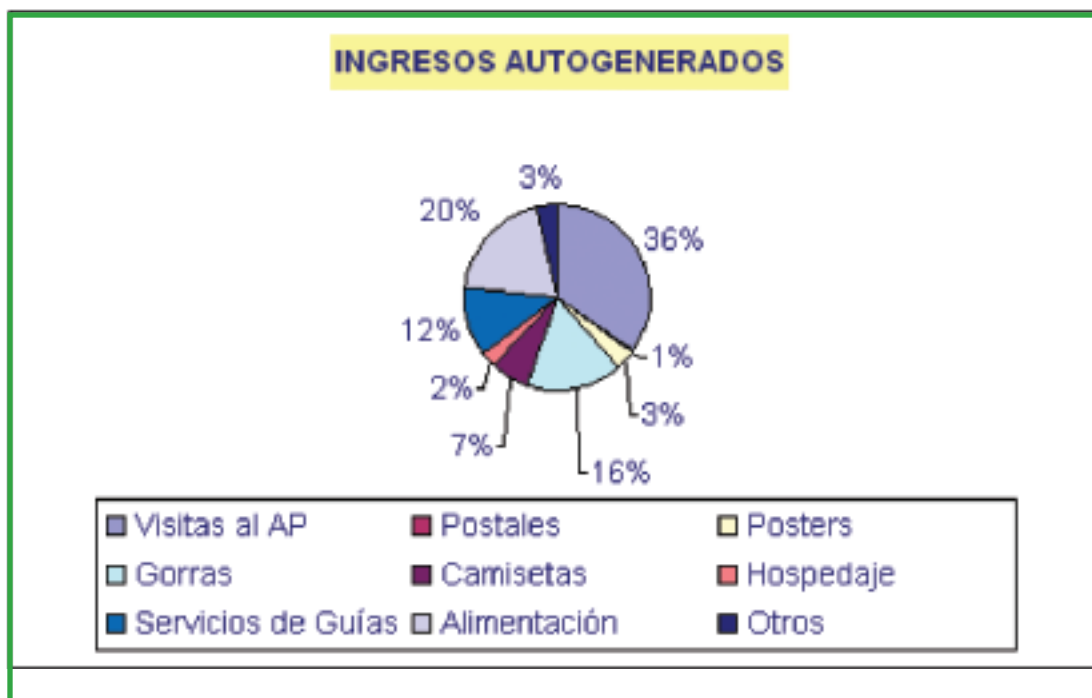
Año	Número de Visitantes	Ingresos por visitas (Córdobas)
2000	0	0.00
2001	0	0.00
2002	125	15,271.78
2003	43	5,295.84
2004	421	51,850.00
2005	180	22,168.68



Gráfico No. 3
AP CERRO MUSÚN
Ingresos Autogenerados Año 2004
(Córdobas)

Fuente: Registros FUNDENIC-SOS

CONCEPTOS		TOTAL C\$
Visitas al AP	34.70%	51,850.00
Postales		879.92
Posters		5,074.67
Gorras		24,179.95
Camisetas		10,280.07
Hospedaje		3,650.07
Servicios de Guías		18,050.09
Alimentación		30,334.97
Otros		5,100.00
TOTALES		149,399.74





(Foto proporcionada por FUNDENIC Río Blanco. 2005)

3.2.2. Proyección de los Servicios Turísticos.

El Área Protegida “**CERRO MUSÚN**” cuenta con un Inventario de Recursos Naturales, Bellezas Escénicas y Atractivos Turísticos dentro de los cuales se destacan:

- Cascada “Las Golondrinas.
- El Salto de “Los Valles”.
- Sendero “El Mojón”.
- Áreas de Camping.
- Flora y Fauna.
- Arte Cerámico y Estatuas Indígenas.
- Paredes Rocosas para escalar.
- Bosques húmedos y nebulosos.

De este inventario de Recursos y Atractivos Turísticos, se ha determinado por la opinión de los visitantes y la percepción del Equipo Técnico del AP, que la “**Cascada Las Golondrinas y El Salto de los Valles**” constituyen el **ATRACTIVO FOCAL** por el que los visitantes prefieren llegar al Área Protegida Cerro Musún. Por lo que la convierte en el principal componente de la **Oferta Turística** en correspondencia a la demanda actual y futura.

El resto de Inventario de Recursos Naturales son **Atractivos Complementarios** que contribuyen a una experiencia turística de mayor riqueza y diversidad de entretenimiento, lo que **permite que el visitante permanezca mayor tiempo dentro de la Reserva Natural**. Atractivos complementarios que conforman también la Oferta de Servicios Turísticos.

En los **Atractivos de Apoyo** tales como hospedajes, restaurantes, alquiler de caballos y servicio de transporte terrestre los cuales dan sustento y comodidad al visitante, actualmente se está trabajando en crear las mejores condiciones posibles con el fin de **mejorar la Oferta de Servicios** para los próximos cinco años del Plan de Negocio. En este sentido ya se está iniciando algunas acciones tales como:

- Negociaciones con la Alcaldía Municipal de Río Blanco, para la construcción del camino de acceso a la Estación de Guarda parque, con fondos del IDR.
- Gestiones para la compra de caballos en buen estado de salud, para el servicio de transporte turístico y paseos por senderos
- Acondicionamiento de la Infraestructura de senderos para una mayor seguridad y experiencia del visitante.
- Gestiones para la instalación de una estación de radio comunicaciones y una mejor fuente de energía eléctrica.

Esta Oferta de Servicios Turísticos podrá diferenciarse en Tiempo y Precio en dependencia de los gustos y preferencias de los visitantes y de las condiciones que se les asegure para su placentera estadía dentro de la Reserva Natural. Los precios que el Equipo Técnico y gerencial fijados para auto generar recursos económicos en los próximos años son:

- Para Nacionales y Extranjeros por un precio de \$ 7.00 y \$ 10.00 dólares respectivamente, y por el tiempo de un día; una pasantía por el Centro de Interpretación de la Estación, y un recorrido por el Sendero de las Golondrinas hasta llegar a la cascada y posteriormente al Salto de los Valles. Esto sin incluir alimentación, transporte y servicio de guías.
- De optar por más de un día, la Oferta puede incluir la visita a otros atractivos complementarios, pagando adicionalmente los servicios de transporte, alimentación, hospedaje y guías.
- El servicio de transporte en caballos a un costo de \$ 3.00 dólares; el Servicio de alimentación en \$ 3.00 dólares desayuno y cena, y \$ 4.00 dólares el almuerzo; el Servicio de guías a un costo de \$ 8.00 dólares; y Souvenir es a precios variados en dependencia de sus conceptos.

Para la implementación de estas tarifas será necesario gestionar ante el **MARENA**, autoridad competente para fijar los precios en las Reservas Naturales.

La demanda que será administrada para los próximos cinco años estará conformada siempre por estudiantes de diferentes partes del país, visitantes de los departamentos de la región y de otros departamentos a nivel nacional, que con una mejor y mayor difusión y promoción, podrían formar parte de la demanda. Así mismo la conformarán extranjeros con gustos y preferencias de aventuras que generalmente están dispuestos a estar en condiciones no muy exigentes. Sin embargo con el propósito de alcanzar las metas en los ingresos por visitas proyectadas en el gráfico No 4, se diseñará una estrategia de penetración al segmento de **visitantes regionales de verano** con gustos y preferencias de sol y baño, que por la ausencia de playas en el perímetro, podría ser un segmento de mercado potencial en los próximos años.



Para proyectar la demanda se fijó una visita inicial correspondiente al promedio de los dos últimos años de 384, más un 2.6% de incremento anual tomando como referencia la Tasa de Crecimiento Poblacional en Nicaragua. Para efecto de los Ingresos se tomó una tarifa promedio de acuerdo al ingreso histórico registrado a la fecha sin incluir atractivos complementarios o de apoyos que el turista pueda consumir. **Gráfico No 4**

Gráfico No 4
AP CERRO MUSÚN
Proyección de Visitación

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE VISITANTES						
CATEGORÍA	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Nacionales	269.00	275.99	283.17	290.53	298.09	1,416.78
Extranjeros	115.00	119.91	125.03	130.37	135.94	626.25
TOTALES	384.00	395.90	408.20	420.90	434.02	2,043.03

Proyección de Ingresos por Visitación
(Córdobas)

INGRESOS POR VISITACIÓN AL AREA PROTEGIDA						
CATEGORÍA	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Nacionales	32,011.00	32,843.29	33,697.21	34,573.34	35,472.25	168,597.08
Extranjeros	19,550.00	20,384.79	21,255.22	22,162.81	23,109.17	106,461.98
TOTALES	51,561.00	53,228.07	54,952.43	56,736.15	58,581.41	275,059.06



3.2.3. Descripción de las Áreas Programáticas.

Con base en los resultados de los talleres participativos entre comunitarios y actores locales del Área Protegida “Cerro Musún”, y de acuerdo a la Misión que se desarrolla en la misma, se determinaron las siguientes Áreas Programáticas en vías de lograr la Visión propuesta:

- Desarrollo Comunitario
- Manejo del Área Protegida
- Desarrollo Económico
- Administración y Finanzas

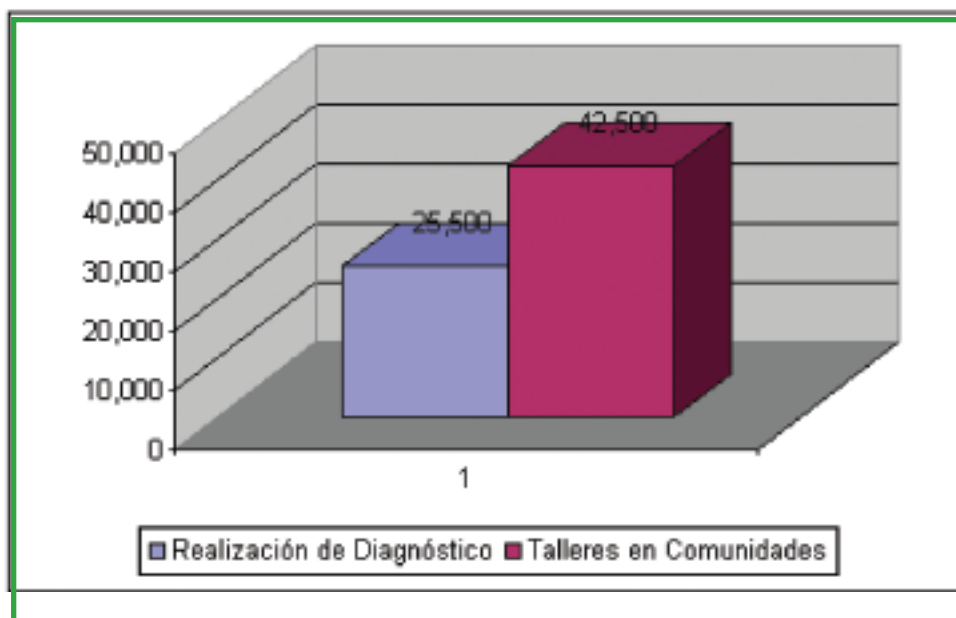
DESARROLLO COMUNITARIO:

Gráfico No 5
AP CERRO MUSÚN
PRESUPUESTO DESARROLLO COMUNITARIO
(Córdobas)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico
AP CERRO MUSÚN

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
Realización de Diagnóstico	25,500	0	0	0	0	25,500
Talleres en Comunidades	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	42,500
TOTALES	34,000	8,500	8,500	8,500	8,500	68,000

Esta Área tiene efectos directos en desarrollar la participación de los comunitarios en las tareas de protección de los recursos naturales, conformando brigadas de control y vigilancia para el uso racional de los mismos representando el 0.29% del Presupuesto general en el Escenario Óptimo.



MANEJO DEL ÁREA PROTEGIDA.

Esta Área Programática es la más sustantiva debido a que se orienta directamente al manejo, uso, protección y conservación de los Recursos Naturales del Área Protegida en interacción con los miembros de las comunidades, quienes juegan un importante papel en esa difícil tarea. En el presupuesto general ocupa el 21.35%, y el **Gráfico No. 6** muestra el destino de los fondos y el monto total de área Programática.

Gráfico No 6
AP CERRO MUSÚN
PRESUPUESTO MANEJO DEL ÁREA PROTEGIDA
(Córdoba)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
 AP CERRO MUSÚN y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
ACTIVIDADES	59,500	17,000	17,000	17,000	17,000	127,500
Evaluación Plan de Manejo	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	42,500
Evalúan Trim.del Plan	8,500	8,500	8,500	8,500	8,500	42,500
Diágn de extractores de productos que genera AP	0	0	0	0	0	0
Talleres "Dinámica de la extracción y comercializ.	25,500	0	0	0	0	25,500
	17,000	0	0	0	0	17,000
PROYECTOS:	1,637,202	1,050,702	680,000	680,000	680,000	4,727,904
Prevención de Desastres	680,000	680,000	680,000	680,000	680,000	3,400,000
Flora y Fauna	161,500	0	0	0	0	161,500
Ecofogones	425,000	0	0	0	0	425,000
Biblioteca Wanawas	68,000	68,000	0	0	0	136,000
Desarrollo Tecnológico	302,702	302,702	0	0	0	605,404
TOTALES	1,696,702	1,067,702	697,000	697,000	697,000	4,855,404



DESARROLLO ECONÓMICO.

Esta Área Programática está dirigida a promover el desarrollo económico en el AP a través de la gestión y ejecución de los proyectos, que generen recursos financieros que contribuyan a elevar el nivel y calidad de vida de las familias que habitan en la Reserva Natural, de manera que esto se revierta en aportes de conservación y protección de los Recursos del Área Protegida. Esta Área representa el 40.74 % del presupuesto general por un monto igual al que se presenta en el Gráfico No. 7.



Gráfico No. 7

AP CERRO MUSÚN

PRESUPUESTO DESARROLLO ECONÓMICO

(Córdoba)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico

AP CERRO MUSÚN

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
Taller de divulgación en las						
Comunidades.....	17,000	0	0	0	0	17,000
Proyecto Lechero Wanawas	1,441,881	1,441,881	0	0	0	2,883,761
Proy Camino de Acceso AP	255,000	255,000	0	0	0	510,000
Proy Salto los Valles	115,600	0	0	0	0	115,600
Proy Sendero "El Mojón" Las Golondrinas.....	0	0	0	0	0	
	112,200	112,200	0	0	0	224,400
Proy Hidroeléctrico	1,814,138	1,814,138	1,814,138	0	0	5,442,414
Proy Fondo de Crédito	68,000	0	0	0	0	68,000
TOTALES	3,823,819	3,623,219	1,814,138	0	0	9,261,175

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Esta última Área Programática obedece a garantizar la ejecución de todas las tareas operativas en el AP, así como también las de apoyo a nivel de la oficina administrativa y la logística particularmente del Equipo Técnico. Esta partida representa el 37.61% de los egresos, por un monto que muestra el Gráfico No. 8 [Error! Not a valid link.](#)



Gráfico No 8
AP CERRO MUSÚN
PRESUPUESTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico
 AP CERRO MUSÚN

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
*Salarios:	310,760	294,950	323,000	357,000	391,000	1,676,710
sueldos y Beneficios	268,260	294,950	323,000	357,000	391,000	1,634,210
Elaboración de Manuales	42,500	0	0	0	0	42,500
*Gastos Administrativos:	1,540,064	1,329,264	1,337,764	1,329,264	1,337,764	6,874,120
Alquileres	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	102,000
Servicios básicos	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	85,000
Auto evaluac instituc.	8,500	0	8,500	0	8,500	25,500
Comunicaciones	102,000	102,000	102,000	102,000	102,000	510,000
Mantenimiento vehículos	102,000	102,000	102,000	102,000	102,000	510,000
Mant y Equipos de Caballos	20,400	5,100	5,100	5,100	5,100	40,800
Mantenimiento de Equipos	34,000	34,000	34,000	34,000	34,000	170,000
Compra de equipos	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	425,000
Auditoría anual	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	127,500
Compra Microturbina	115,600	0	0	0	0	115,600
Alimentación	204,000	204,000	204,000	204,000	204,000	1,020,000
combustibles y lubricantes	204,000	204,000	204,000	204,000	204,000	1,020,000
viáticos	204,000	204,000	204,000	204,000	204,000	1,020,000
Capacitación	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	51,000
Compra de caballos	15,300	0	0	0	0	15,300
papelería	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	85,000
Acondicionamiento Cabañas	56,100	0	0	0	0	56,100
Equipos Guardaparques	16,320	16,320	16,320	16,320	16,320	81,600
Campaña publicitaria	282,744	282,744	282,744	282,744	282,744	1,413,720
TOTALES	1,850,824	1,624,214	1,660,764	1,686,264	1,728,764	8,550,830



4

Aspectos económicos

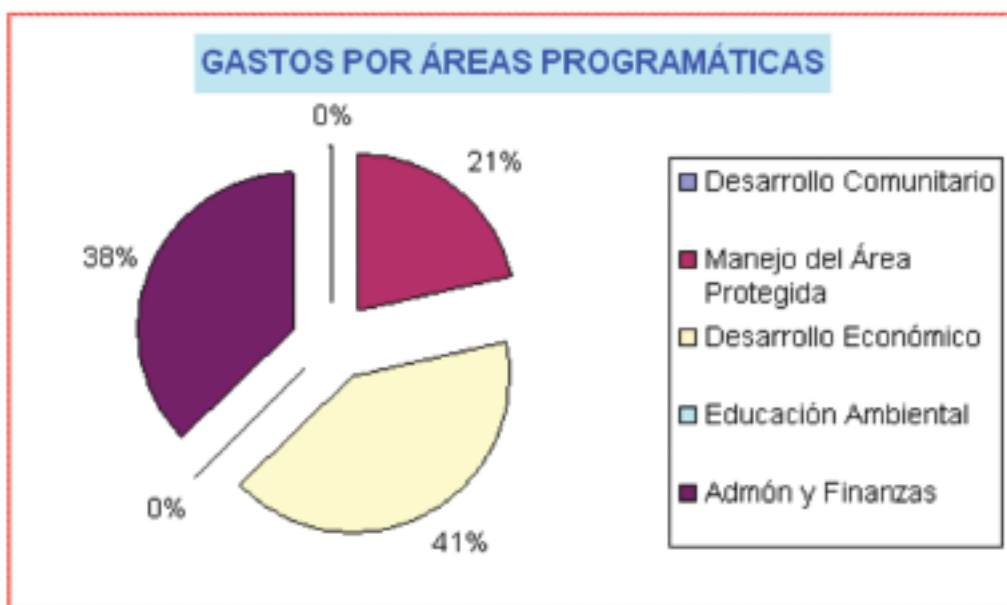
4.1. PROGRAMAS DE TRABAJO.

La implementación de cada una de las Áreas Programáticas tendrá un costo de \$ 1, 337,377.00 dólares en el Escenario Óptimo. Gráfico No. 9

Gráfico No 9
ÁP CERRO MUSÚN
Presupuesto de Gastos por Áreas Programáticas
(Córdobas)

Fuente: Plan de Financiamiento a Largo Plazo y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico

ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS ANUALES						
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Desarrollo Comunitario	34,000	8,500	8,500	8,500	8,500	68,000
Manejo del Área Protegida	1,696,702	1,067,702	697,000	697,000	697,000	4,855,404
Desarrollo Económico	3,823,819	3,623,219	1,814,138	0	0	9,261,175
Educación Ambiental	0	0	0	0	0	0
Admón y Finanzas	1,850,824	1,624,214	1,660,764	1,686,264	1,728,764	8,550,830
TOTALES	7,405,345	6,323,635	4,180,402	2,391,764	2,434,264	22,735,409



4.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Las fuentes de financiamiento identificadas para proveer los recursos, según **Gráfico No 10** son:

- Los autogenerados: Son aquellos productos de los esfuerzos propios a través de la visita turística, proyectos de inversión como el Servicio de Internet y levantado de textos, el fondo de microcrédito los Souvenires y otros que se generen ingresos por gestión propia. El Fondo de Micro crédito debe reorientarse, de manera que los beneficiarios, además de retornar un beneficio en reforestación, revierta intereses a una tasa blanda del 5% anual sobre saldo, por cada uno de los montos recibidos en calidad de préstamo.
- Los gubernamentales: Son aquellos fondos provenientes del Gobierno Central, o bien pueden ser del Gobierno Municipal. En nuestro caso sólo han sido tomado en cuenta un posible aporte que la Alcaldía puede hacer efectivo, tal a como lo hacen otras municipalidades en otras Reservas Naturales.
- Cooperación Internacional: Son los provenientes de cualquier organismo multilateral o fuente bilateral externa, la que tiene la tendencia a disminuir en el tiempo cuando así cambian sus prioridades de gobierno. En nuestro caso, la cooperación internacional en el Flujo de Efectivo Óptimo, parte de un monto igual al 60% de los percibidos en el año 2005 para ser ejecutados en los años 2005-2006. Aplicando un incremento del 20% en los años 2 y 3 para mantenerse constante en los años 4 y 5. Lo ideal sería auto generar recursos suficientes para no depender del aporte externo, sin embargo aún no están dadas las condiciones para ese estado deseado.



Gráfico No 10
AP CERRO MUSÚN
INGRESOS PROYECTADOS POR FUENTES
(Córdoba)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
AP CERRO MUSÚN y estimaciones del Director del AP

FUENTES DE INGRESOS	ESTIMACIÓN DE INGRESOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
AUTOGENERADOS	134,861	153,188	174,904	200,692	231,318	894,964
*Visitas al AP	51,561	53,228	54,952	56,736	58,581	275,059
Nacionales (Oferta Turística)	32,011	32,843	33,697	34,573	35,472	168,597
Extranjeros (Oferta Turíst.)	19,550	20,385	21,255	22,163	23,109	106,462
*Hospedaje	8,500	10,200	12,240	14,688	17,629	63,257
*Alimentación	28,900	34,680	41,616	49,946	59,925	215,067
*Souvenires	45,900	55,080	66,096	79,322	95,183	341,581
GUBERNAMENTALES	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	85,000
Gobierno Municipal	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	85,000
COOP. INTERNACIONAL	4,819,721	5,783,672	6,940,403	6,940,398	6,940,398	31,424,592
Proyectos varios	4,819,721	5,783,672	6,940,403	6,940,398	6,940,398	31,424,592
TOTALES	4,971,582	5,953,860	7,132,307	7,158,090	7,188,717	32,404,557



Gráfico No 11

DATOS PARA LA INDEXACIÓN DE LOS FLUJOS FINANCIEROS

Fuente: Banco Central de Nicaragua y estimaciones de acuerdo a la tendencia de los últimos tres años.

	Tasa de inflación		Devaluación Nominal	Tipo de Cambio		Inflación USA Aprox.
	Promedio	Acumulada		Promedio	Fin de año	
2005 ^{cf}	9.70		5.00	16.73334	17.1455	1.95
2006 ^{cf}	6.95		5.00	17.57001	18.0004	1.95
2007 ^{cf}	6.95		5.00	18.44851	18.9004	1.98
2008 ^{cf}	6.98		5.00	19.37094	19.4674	1.98
2009 ^{cf}	6.98		5.00	20.33948	20.0531	2.00
2010 ^{cf}	7.00		5.00	21.35646	21.0557	2.00

INDICE DE INFLACIÓN PROYECTADO		
2005 ^{cf}	100.00	1.0000
2006 ^{cf}	106.95	1.0695
2007 ^{cf}	114.38	1.1438
2008 ^{cf}	122.37	1.2237
2009 ^{cf}	130.91	1.3091
2010 ^{cf}	140.07	1.4007

4.3. ESCENARIOS FINANCIEROS.

• ESCENARIO ÓPTIMO.

En este escenario se presenta un Flujo de Efectivo con proyecciones deseadas de Ingresos que es posible lograrlos en dependencia de una excelente gestión y administración de los recursos. El Valor Actual Neto VAN es positivo, y la Tasa Interna de Retorno TIR es igual a 68% muy por encima de la tasa de descuento. Este escenario Deseado a simple vista es totalmente rentable, rentabilidad que es dada por el aporte externo no reembolsable de la Cooperación Internacional. La Tasa de descuento utilizada para el cálculo fue la del Costo de Oportunidad (4%), o sea la Tasa Pasiva bancaria en ahorro a plazo fijo de dólares en Nicaragua.

Gráfico No 12
AP CERRO MUSÚN
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(CÓRDOBAS)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
AP CERRO MUSÚN y proyecciones del Director del AP y su Equipo Técnico

ESCENARIO "A"

ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS						
CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Saldos	-2,433,763	-369,774	2,951,905	4,766,326	4,754,453	
INGRESOS	4,971,582	5,953,860	7,132,307	7,158,090	7,188,717	32,404,557
Autogenerados	134,861	153,188	174,904	200,692	231,318	894,964
Gubernamentales	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	85,000
Coop. Internacional- ONGs	4,819,721	5,783,672	6,940,403	6,940,398	6,940,398	31,424,592
EGRESOS	7,405,345	6,323,635	4,180,402	2,391,764	2,434,264	22,735,409
Desarrollo Comunitario	34,000	8,500	8,500	8,500	8,500	68,000
Manejo del Área Protegida	1,696,702	1,067,702	697,000	697,000	697,000	4,855,404
Desarrollo Económico	3,823,819	3,623,219	1,814,138	0	0	9,261,175
Educación Ambiental	0	0	0	0	0	0
Admón y Finanzas	1,850,824	1,624,214	1,660,764	1,686,264	1,728,764	8,550,830
FLUJO NETO	-2,433,763	-2,803,537	148,368	4,914,695	9,669,148	

• **ESCENARIO MODERADO.**

En este escenario los Ingresos autogenerados se mantienen constantes, la Alcaldía no brinda aporte alguno, los recursos externos disminuyen en \$ 35,000.00 dólares con el retiro del proyecto COMAP, para luego disminuir en 12% cada año. Los Egresos se ven menguados con la eliminación del proyecto de hidroeléctrica \$ 320,142 en el área de desarrollo económico, el proyecto contra desastres naturales se ejecuta en sólo el 50%, que equivale a \$ 100,000.00.

En este escenario el Valor Presente VAN también es positivo en \$ 80,649.30 y la Tasa Interna de Retorno TIR es igual al 45%, aún por encima de la tasa de descuento del 4% utilizada para los cálculos. Por los niveles de gestión históricos de FUNDENIC-SOS, de no lograr desarrollar el Escenario Óptimo, podría desarrollar cómodamente este Escenario Moderado.

Gráfico No 13
AP CERRO MUSÚN
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(CÓRDOBAS)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo

AP CERRO MUSÚN y estimaciones del Director del AP y Equipo Técnico

ESCENARIO "B"

CONCEPTOS	ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS					
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Saldos	-891,625	-316,889	1,380,213	962,132	574,141	
INGRESOS	4,359,582	3,852,608	3,406,477	3,013,896	2,668,405	17,300,968
Autogenerados	134,861	134,861	134,861	134,861	134,861	674,305
Gubernamentales	0	0	0	0	0	0
Coop. Internacional-ONGs	4,224,721	3,717,747	3,271,616	2,879,035	2,533,544	16,626,663
EGRESOS	5,251,207	4,169,497	2,026,264	2,051,764	2,094,264	15,592,995
Desarrollo Comunitario	34,000	8,500	8,500	8,500	8,500	68,000
Manejo del Área Protegida	1,356,702	727,702	357,000	357,000	357,000	3,155,404
Desarrollo Económico	2,009,681	1,809,081	0	0	0	3,818,761
Educación Ambiental	0	0	0	0	0	0
Admón y Finanzas	1,850,824	1,624,214	1,660,764	1,686,264	1,728,764	8,550,830
FLUJO NETO	-891,625	-1,208,513	171,700	1,133,832	1,707,973	

Estrategias y prioridades 5

Para la implementación de Planes de corto, mediano o largo plazo, siempre es necesario diseñar Estrategias Maestras y Operativas que permitan guiar todos los procesos favorablemente hacia el logro de los resultados deseados.

Para el diseño de estas estrategias es conveniente conocer de las fortalezas, limitaciones u oportunidades que tengan las Organizaciones para emprender cualquier Negocio o implementación de algún proyecto. De manera que a continuación se presenta un FLOA de las condiciones actuales que presenta el Área Protegida Cerro Musún, para vender la Oferta de Servicios Turísticos.

Cuadro No. 3

RESERVA NATURAL "CERRO MUSÚN"	
FORTALEZAS	LIMITACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivo Focal y bellezas naturales propias de la Reserva. 2. Atractivos complementarios y de apoyos. 3. Financiamiento Externo. 4. Equipo Técnico con experiencia 5. Alianza con Tour Operadora. 6. Página WEB. 7. Posicionados como ONG comanejante en el AP. 8. Excelentes relaciones con los comunitarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Infraestructura aún inapropiada para brindar el Servicio Turístico. 10. Equipamiento Insuficiente. 11. Personal Insuficiente y Guías capacitados. 12. Personas en AP poco calificadas para atención integral del turista. 13. El acceso al Atractivo Focal y complementario. 14. Infraestructura de Senderos en proceso. 15. Recursos financieros. 16. Legalidad de la tenencia de la tierra.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Promocionarse a través de los medios de comunicación. • Acceder a los fondos de la Cooperación Internacional. • Despertar la conciencia y el Interés por la preservación de los Recursos Naturales. • Contribuir al desarrollo municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de la Cooperación Internacional. • Desastres Naturales. • Deterioro de las relaciones de Comanejo con el MARENA. • Negativa y dilatoria del MARENA en la aprobación de nuevas tarifas o valores de la Oferta Turística.

5.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS.

El área financiera, es una de las áreas de apoyo más sustantivas de una Organización para alcanzar los resultados propuestos en los Planes o Proyectos que desarrolla la misma, en apego a su Misión y Visión.

Razón por la que es imperante que esta área cuente con Objetivos y Metas estratégicas, claras y concretas en función de los Planes de la Organización. Estos pueden estar orientados a:

- Llevar ordenada y oportunamente los registros y cuentas de todas las operaciones de la Organización, para una excelente toma de decisiones.
- Identificar alternativas que permitan ahorrar en costos y gastos de las operaciones, para elevar los niveles de rendimiento.
- Determinar Flujos de Efectivos antes de iniciar la ejecución de cualquier proyecto de desarrollo económico o social en el AP. Esto con el fin de asegurar la rentabilidad y optimización de los limitados recursos financieros.
- Mantener una transparencia ante los Organismos de Cooperación acerca del manejo y aplicación de los fondos. Esto proporcionará confianza que se traducirá en beneficios para futuros proyectos.
- Mantener y elevar las buenas relaciones con la Cooperación Internacional, puesto que la ausencia de ella, dejaría una brecha financiera que provocaría desajustes serios en la ejecución de las operaciones en el AP.

5.2. ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS Y OPERATIVAS

La organización de las Operaciones, es la forma en que se dispone y asigna en el trabajo entre el personal Técnico y Administrativo de la Organización.

Al igual que cualquier otra área de la Organización, ésta debe tener objetivos y Metas estratégicas que garanticen la ordenada ejecución de las tareas, el seguimiento y la evaluación del desempeño del personal. Estos pueden estar orientados a:

- Garantizar personal calificado y competente, al menos en las áreas claves de resultados.
- Distribuir las tareas operativas de acuerdo a la competencia de las áreas, procurando ser razonable en el volumen de trabajo y el tiempo.
- Ajustarse al marco de referencia de los Planes, de tal forma que todos marchen en la misma dirección hacia el logro de los resultados.

- Procurar dar un seguimiento a las operaciones, tanto técnicas como administrativas, a pesar de las limitaciones de personal.
- Realizar evaluación de los resultados después de cada período por Área Programática, en correspondencia a la Estrategia Maestra para su posible reorientación.
- Mantener y elevar el grado de participación de los comunitarios en la Implementación de los Planes, puesto que ellos son claves y determinantes en las tareas de conservación y desarrollo turístico.

5.3. DE MERCADEO.

El plan de cómo incursionar al Mercado con la nueva **Oferta Turística**, incluye acciones y actividades que aseguren una exitosa entrada al mismo, tomando en consideración la forma en que se dará a conocer el Servicios o Producto, la demanda potencial y como se manejará la competencia.

Antes de lanzar una Ofensiva Mercadológica, es conveniente asegurarse de que las condiciones de la Oferta estén dadas, porque de lo contrario se estará ofreciendo un Servicio o Producto en el Mercado, el cual las especificaciones de la etiqueta no corresponden al contenido del mismo. Si esto sucede se correrá un alto riesgo en el que los turistas no llenarán sus expectativas y serán multiplicadores de una mala Imagen que se traducirá en una disminución de la Demanda actual y potencial.

En este sentido se enuncian a continuación acciones tendientes al Mercadeo de la Oferta Turística:

- Capacitación en **Técnicas y conocimientos básicos de Mercadeo**, al Equipo Técnico y Administrativo de la ONG comanejante FUNDENIC-SOS, en el que se deben incluir a los guías turísticos y propietarios de negocios que brindan servicio dentro de la Reserva Natural.
- Conformar una **Fuerza de Venta** a través de la cual se promocioe y venda la Oferta Turística en los departamentos de la región, Managua e Instituciones vinculadas al turismo nacional. Fuerza de Venta que por la limitación de los recursos financieros, puede estar conformada en cada departamento, por Personas voluntarias Naturales y Jurídicas identificadas e interesadas en la conservación del Medio Ambiente y sus Recursos Naturales.
- Formalizar **Convenios** con Organizaciones, Escuelas, Colegios, Universidades e Instituciones, a los que se les venda la Oferta Turística con promociones de tarifas de precios diferenciados y de introducción al Mercado.
- Formalizar las **Relaciones Empresariales** con Hoteles de la región, los que se conviertan en verdaderos aliados para promocionar la Oferta Turística a sus visitantes.
- Formalizar **Convenios de apoyo con Medios de Comunicación** para el lanzamiento de una ardua campaña publicitaria, regional y nacional. Hasta el momento los



Medios de Comunicación llegan a las Áreas Protegidas a filmar documentales para cumplir con su trabajo de comunicar. En otros países ese derecho representa un costo que tienen que pagar los Medios para cumplir su trabajo, sin embargo en nuestro medio lo vemos como un favor, situación que debe de tomar un giro, y tal **Derecho de filmar** se puede revertir en **viñetas o espacios publicitarios** para vender el Servicio Turístico.

Cuadro No. 4

PRESUPUESTO DE MERCADEO	
ACTIVIDADES Y ACCIONES	TOTAL DÓLARES.
Un Curso Anual por los primeros tres años en Técnicas de Mercadeo y Ventas.	\$ 3,000.00
Logística para identificar y conformar la Fuerza de Venta en el primer año.	\$ 500.00
Logística para gestionar la firma de Convenios con Organizaciones, Colegios etc. En el primer año.	\$ 500.00
Impresión de Afiches Publicitarios en el primer año.	\$ 800.00
COSTOS TOTALES	\$ 4,800.00

5.4. PRIORIZACIÓN DE INVERSIONES

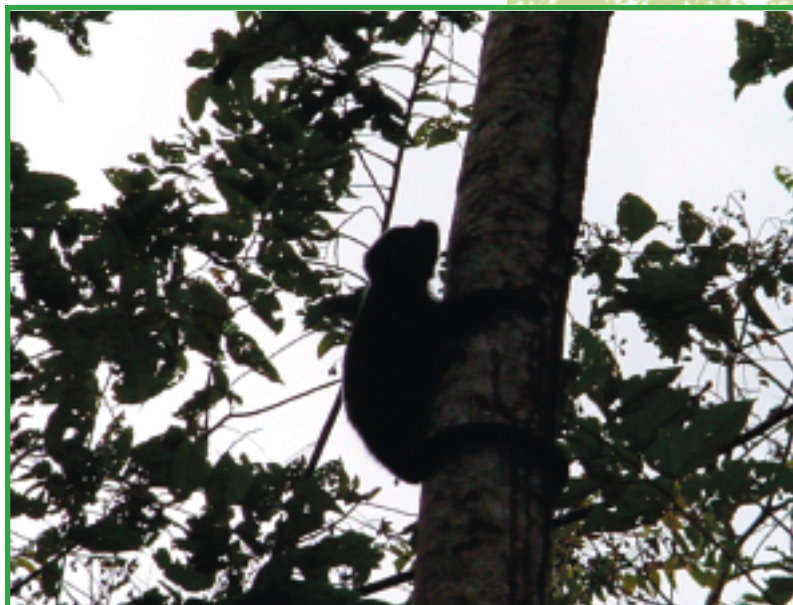
El orden de las **Inversiones** es directamente proporcional a las Áreas Claves de Resultados y a las disponibilidades financieras del período. En este Plan de Negocio se priorizarán las inversiones dirigidas y enfocadas a propiciar la conformación de la Oferta Turística, acorde y en correspondencia a las exigencias de la Demanda. Las que pueden sugerirse como sigue:

- Capacitación y Entrenamiento al personal Técnico de Campo, inclusive a los Guías Turísticos y Líderes comunitarios.
- La compra y adquisición de Equipos y herramientas que faciliten el desarrollo y cumplimiento de las operaciones orientadas a mejorar las condiciones turísticas del Área Protegida.
- El acondicionamiento y construcción de nuevos Senderos, para una mayor seguridad y satisfacción a la experiencia de los turistas.
- La adquisición de medios de transporte en vista de las malas condiciones de la carretera de acceso al Área Protegida, lo que proporcionará un mejor atractivo complementario turístico para la conformación de la Oferta.
- Lanzamiento y Promoción de la Oferta Turística de la Reserva Natural “CERRO MUSÚN”.

Impactos 6

Los Impactos son producidos por los Resultados, sean éstos positivos o negativos, en esa medida lo serán los Impactos en todas las esferas de intervención del Proyecto. De tal forma que asumiendo que los Resultados son los deseados en cualquiera de los Dos Escenarios, tendremos los Impactos siguientes:

- En el Desarrollo Comunitario, los impactos estarán dados en el grado de participación de los comunitarios y en el nivel de disponibilidad para asumir sus compromisos ante el gran reto de la Oferta Turística, pero principalmente de la Protección y Conservación de los Recursos Naturales.
- En el Desarrollo Económico, estarán dados en un mejor nivel y calidad de vida de las familias que habitan en el área de intervención del Proyecto de Negocios.
- En el Manejo del Área Protegida, estarán manifestados en el grado de Conservación y reproducción de los Recursos Naturales y en el nivel de liderazgo de la ONG comanejante FUNDENIC-SOS, en las comunidades del AP.
- En la Educación Ambiental se expresará en el grado de Conservación y Protección de los Recursos y el uso racional de los mismos, producto de una mayor sensibilización.
- En las Finanzas se expresará de manera tangible, en mejores disponibilidades de recursos económicos para cubrir brechas que pueda dejar la disminución de donaciones.



(Fotos tomadas por FUNDENIC Río Blanco. 2005)

- INTUR 2004. Estadística de Turismo. 2004. Managua, Nicaragua.
- Proyecto MARENA/COMAP/PROARCA/TNC. Evaluación del Componente de Micronegocios y Elaboración de Diagnóstico Base sobre las Capacidades Locales en la Administración de Micronegocios del COMAP para Seis Áreas Protegidas en Comanejo. (Volcán Cosigüina, Estero Padre Ramos, Isla Juan Venado, Tisey-Estanzuela, Musún y Chocoyero-El Brujo) . Por José Vélez. Managua, Nicaragua. Diciembre 2004.
- SELVA. COMAP. AID. PROARCA. ARD. 2003. Plan de Manejo Reserva Natural “Estero Padre Ramos”.
- LIDER. COMAP. AID. PROARCA. ARD. 2003. Estudio Ecológico Rápido “Reserva Natural Volcán Cosigüina.
- FIDER. COMAP. AID. PROARCA. 2003. Plan de Manejo de la Reserva Natural “Tisey-Estanzuela”.
- FUNDENIC. COMAP. AID/ARD. 2003. Plan de Manejo de la Reserva Natural “Cerro Musún”.
- FUNCOD. COMAP. AID. PROARCA. ARD. 2003. Plan de Manejo de la Reserva Natural “Isla Juan Venado”.
- MARENA. PANIF-AP. 1999. Reglamento de Áreas Protegidas de Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- Proyecto MARENA/COMAP/PROARCA/TNC. José Vélez. Evaluación del Componente de Micronegocios y Elaboración de Diagnóstico Base sobre las Capacidades Locales en la Administración de Micronegocios del COMAP. Área Protegida “Volcán Cosigüina” Managua, Nicaragua. Diciembre 2004.
- MARENA. Convenios de Comanejo para Áreas Protegidas: “Volcán Cosigüina”, “Estero Padre Ramos”, “Cerro Musún”, “Tisey-Estanzuela” y “Isla Juan Venado”. 2001. Managua,
- Fundación LIDER. Plan Estratégico 2003-2007. El Viejo, Chinandega.

- Proyecto MARENA/COMAP/PROARCA/TNC. Informe Final de Consultoría: “Implementación Estrategia de Promoción Turística en Seis Áreas Protegida en Comanejo”. Formulación de Planes de Promoción Turística. (Volcán Cosigüina, Estero Padre Ramos, Isla Juan Venado, Tisey-Estanzuela, Musún y Chocoyero-El Brujo). Por Erika Fricke Lupone. Septiembre 2004.
- MARENA. 2001. Resolución Ministerial No. 1-2001. Criterios, requisitos y procedimientos administrativos para ceder un Área Protegida en manejo participativo o comanejo.
- Proyecto MARENA/COMAP/PROARCA/TNC. Resultado de Consultoría “Estudio de Mercado de los Principales Productos y Servicios Existentes e Identificación de los Potenciales, ambos orientados a la generación de Empleos en Seis Áreas Protegidas en Comanejo. (Áreas Protegidas Volcán Cosigüina, Estero Padre Ramos, Isla Juan Venado, Tisey-Estanzuela, Musún y Chocoyero-El Brujo) Por Adolfo Hurtado. Managua. 2004.
- Proyecto MARENA/COMAP/PROARCA/TNC. Planes de Financiamiento 2006-2010 de las Áreas Protegidas Volcán Cosigüina, Estero Padre Ramos, Isla Juan Venado, Tisey-Estanzuela y Cerro Musún. Por Consultores Sánchez González Cía. Ltda. Julio 2005.



ORGANIZACIONES QUE FORMAN EL CONSORCIO DE EJECUCIÓN DE PROARCA/APM



En la Cumbre Presidencial de 1989 los Jefes de Estado firmaron el Convenio Centroamericano para la Protección del Medio Ambiente, y así constituyeron la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) como parte del SICA. Los principios que fundamentan los objetivos de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo son:

Darle valor y proteger el patrimonio de la región, el cual está caracterizado por la diversidad biológica y de ecosistemas. Además es llamada a ser el vínculo que establezca la colaboración entre los países de la región para buscar conjuntamente la adopción de estilos de desarrollo sostenible buscando la participación de todas las instancias concernidas por el desarrollo. Entre tanto debería promover acciones coordinadas entre las entidades gubernamentales e internacionales para utilizar de forma óptima y racional los recursos naturales del área, asimismo buscar acciones destinadas al control de la contaminación y búsqueda de esfuerzos para restablecer el equilibrio ecológico. Otro de sus objetivos es el de gestionar la obtención de recursos financieros regionales e internacionales necesarios para cumplir con las metas del presente régimen.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



Desde su fundación por el Presidente John F. Kennedy en 1961 como una agencia federal independiente la Agencia para el Desarrollo Internacional – USAID – ha contribuido a países en vías de desarrollo a brindar oportunidad a su gente y a combatir hambruna, pobreza, enfermedad y degradación medioambiental. Los programas de asistencia internacional de los Estados Unidos tienen una larga y distinguida historia de logros alcanzados con la mitad de un porcentaje del presupuesto federal. A través de más de 40 años, los programas de USAID han contribuido significativamente a la gobernación democrática, facilitación de crecimiento económico, manejo de recursos naturales y áreas protegidas, conservación de la biodiversidad, reducción y manejo de conflicto, y la provisión de ayuda humanitaria en más de 200 países en el mundo.



The Nature Conservancy fue establecida en 1951, como una organización sin fines de lucro. Actualmente es la organización más grande no gubernamental dedicada a la conservación en los Estados Unidos. Su misión es:

Preservar las plantas, animales y comunidades naturales que representan la diversidad de la vida en el mundo, a través de la protección de las tierras y aguas que estos necesitan para sobrevivir. Desde 1980, la división latinoamericana y del Caribe de The Nature Conservancy ha trabajado con asociados en 20 países para proteger más de 22 millones de hectáreas de hábitats críticos.

Las metas básicas de The Nature Conservancy son:

- Conservar, con base científica. La organización fue creada por un grupo de ecologistas, por lo que la ciencia ha sido siempre la base de sus acciones.
- Obtener resultados en el sitio. TNC concentra sus esfuerzos en la conservación in situ, desde la adquisición de tierras hasta la delimitación y patrullaje de áreas protegidas, y el entrenamiento y equipamiento de guardaparques.