



PROARCA
Componente
de Áreas Protegidas
Y Mercados Verdes
Programa Ambiental Regional para Centroamérica



PLAN DE NEGOCIOS

Área Protegida "Isla Juan Venado"

Municipio de León, León,
Nicaragua

OCTUBRE 2005

Serie Finanzas para la Conservación



2005 PROARCA/APM, Programa Ambiental Regional para Centroamérica, Componente de Áreas Protegidas y Mercadeo Ambiental, Proyecto USAID-CCAD, The Nature Conservancy (TNC). 12 Avenida 14-41, Zona 10 Colonia Oakland Guatemala 01010, Guatemala

Programa Ambiental Regional para Centroamérica, Componente de Áreas Protegidas y Mercadeo Ambiental. PLAN DE NEGOCIOS DE LA RESERVA NATURAL “ISLA JUAN VENADO” / PROARCA/APM; Municipio de León, León, Nicaragua, 2005. 51 p. ; 8,5 X 11 c.m.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de los miembros del Consorcio de PROARCA/APM, USAID y CCAD juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

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.

La elaboración de este documento no habría sido posible sin la contribución financiera de USAID, el programa regional PROARCA y la colaboración de MARENA. 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

Lucía Balladares, Comité Local Salinas Grandes – Villa Esperanza
Miriam Murillo, Comerciante
Martha Lorenseta, Comerciante
Sorayda Murguía, Líder Comunitaria del Comité de Fondo Salinas Grande
Isabel Martínez, Líder Comité de Fondo Salinas Grande
Julio Carrasco, Guardaparque Las Peñitas
Berlinda Manzanares, Líder Comité de Fondo Las Peñitas
Eddy Maradiaga, estudiante Las Peñitas
Máximo Luna, Pescador Líder del Comité de Fondo Las Peñitas
Javier Palma, Agricultor Las Peñitas
María Tomasa Gutiérrez, Agricultora Las Peñitas
Ramón Narváez, Agricultor Las Peñitas
Mariano Zeledón, Agricultor Las Peñitas
Santiago Picado, Agricultor Las Peñitas
Juan Granados Solís, Agricultor Las Peñitas
María Auxiliadora Pérez, Agricultor Las Peñitas
Felipe Neris M. Agricultor Las Peñitas
Fernando Tejeda, Comerciante Concha y Pesca Las Peñitas
Marvin Pérez, Comerciante Concha y Pesca Las Peñitas
Francisco Canales, Agricultor Las Peñitas
Ana María Chávez, Comerciante Las Peñitas
Meyling Chávez, Estudiante Las Peñitas

Juan García, Productor Las Peñitas
Florentín Rojas, Productor Las Peñitas
Raúl Cruz, Director del AP Isla Juan Venado - MARENA - León.

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 contenidos

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Descripción General del Área Protegida	4
2.1. Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA)	4
2.2. Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)	5
2.3. Proyecto COMAP/MARENA/TNC/PROARCA/USAID	6
2.4. Reserva Natural “Estero Padre Ramos”	9
2.4.1. Caracterización	9
2.4.2. Contexto social, productivo y organizativo	11
2.4.3. Objetivos de Conservación	12
2.4.4. Declaraciones de Misión y Visión	13
3. Análisis de Mercado	15
3.1. El turismo nacional	15
3.2. El turismo en la Reserva Natural	16
3.2.1. Comportamiento histórico	16
3.2.2. Proyección de los Servicios Turísticos	20
3.2.3. Descripción de las Áreas Programáticas	22
• Desarrollo Comunitario	23
• Manejo del Área Protegida	23
• Desarrollo Económico	24
• Educación Ambiental	25
• Administración y Finanzas	25
4. Aspectos Económicos	26
4.1. Programas de Trabajo	26
4.2. Fuentes de Financiamiento	28
4.3. Escenarios Financieros	30
• Optimo	30
• Moderado	30
5. Estrategias y Prioridades	32
5.1. Estrategias Financieras	33
5.2. Estrategias Organizativas y Operativas	33
5.3. De Mercadeo	34
5.4. Priorización de Inversiones	35
6. Impactos	36
7. Bibliografía	37

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Visitación Comparativa Área Protegida 2000-2005	16
Gráfico 2. Ingresos Históricos por Visitantes	18
Gráfico 3. Ingresos Auto generados Históricos	19
Gráfico 4. Proyección de Visitación 2006-2010	22

Gráfico 5.	Presupuesto Desarrollo Comunitario	23
Gráfico 6.	Presupuesto Manejo de Área Protegida	24
Gráfico 7.	Presupuesto Desarrollo Económico	25
Gráfico 8.	Presupuesto Educación Ambiental	25
Gráfico 9.	Presupuesto Administración y Finanzas	26
Gráfico 10.	Presupuesto Total de Egresos Áreas Programáticas	27
Gráfico 11.	Ingresos Proyectados por Fuentes	29
Gráfico 12.	Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Óptimo)	30
Gráfico 13.	Flujo de Efectivo Proyectado (Escenario Moderado)	31

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Fauna que protege la Reserva Natural “Estero Padre Ramos	11
Cuadro 2.	Tarifa actual de precios	17
Cuadro 3.	FOLA del AP para vender la oferta de servicios	32
Cuadro 4.	Presupuesto de Mercadeo	35

INDICE DE MAPAS

Mapa 1.	Áreas Protegidas de Nicaragua	5
---------	-------------------------------	---

LISTA DE ABREVIATURAS

AP	Área Protegida
COMAP	Proyecto de Comanejo de Áreas Protegidas
FIDER	Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
FUNDENIC SOS	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Sostenible
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INTUR	Instituto de Turismo
ICV	Iniciativa Centroamérica Verde
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
LIDER	Fundación Luchadores Integrados al Desarrollo de la Región
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales

Resumen Ejecutivo

1

La Isla Juan Venado fue declarada Reserva Natural el 8 de Septiembre de 1983, a través del Decreto 13-20. La Isla Juan Venado es una barrera arenosa orientada de Noreste a sureste, paralela al litoral del Pacífico, en la ubicación costera del municipio de León, la Isla tiene 22 kilómetros de longitud con una anchura que varía de 30 metros la parte más angosta, hasta 1000 y 1250 metros en su parte más ancha.

La superficie de la Reserva es de 2,927.85 hectáreas legalmente declaradas, fuera de ésta área se anexa una franja en el mar que se deberá de manejar dentro de las tres millas náuticas en el mar con un área de 10, 190,76 hectáreas.

El Área Protegida tiene como principal atractivo sus playas donde anidan tortugas marinas y el alargado estero que la confina tierra adentro. En el Estero existen cortas ramificaciones hasta tocar tierra firme y en sus orillas crece una asociación de manglares, con su fauna asociada. El Estero es accesible por direcciones opuestas, ya sea por Las Peñitas o Salinas Grandes.

El Área Protegida es denominada en su red hídrica, por ríos que drenan de la vertiente del Pacífico. Ofrece una red de esteros navegables durante la marea alta y tiene como principales afluentes el Río Viejo hacia el noreste, y el Río Chiquito hacia el noroeste.

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

- Diversidad de Especies Marinas
- Flora y Fauna
- Bosques de Manglar
- Observación e Interpretación de Senderos (Observación del Lagarto Negro)
- Viveros de Conchas Negras.
- Senderos cortos y largos por los que se aprecian las bellezas escénicas.
- Playas para disfrutar el baño y el sol.

De este inventario de Recursos y Atractivos Turísticos, se ha determinado por la opinión de los visitantes y la percepción del Equipo Técnico de la Alcaldía y MARENA que el **ATRACTIVO FOCAL** para los Visitantes Nacionales en su mayoría lo conforman Las Playas de Las Peñitas y Salinas Grandes. Mientras que para los Visitantes Extranjeros lo son la Diversidad de Especies Marinas y las Bellezas Escénicas.

Estos dos Atractivos, por los que los visitantes prefieren llegar al Área Protegida Isla Juan Venado, son los principales componentes 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.

La demanda que será administrada para los próximos cinco años estará conformada siempre por Veraneantes de diferentes partes del país, visitantes de los departamentos de la región y de otros a nivel nacional, con preferencias eco turistas, que con una mejor difusión y promoción, podrán formar parte de la Demanda. Así mismo la conformarán Extranjeros con gustos y preferencias de bellezas naturales, sol y playa, que generalmente están dispuestos a estar en condiciones no muy exigentes.

En la región existen balnearios tales como Corinto, Poneloya, entre otros, los que pueden constituir una Competencia para el AP Isla Juan Venado en su Atractivo Focal, sin embargo ninguno de éstos posee los Atractivos Focales y Complementarios por los que los turistas pudieran dirigirse a cualquiera de ellos. El único criterio que pudiera prevalecer sería la cercanía del lugar de origen, pero en ningún momento la riqueza del Eco sistema, y su distintivo Colonial histórico.

Para este Plan de Negocio en el Escenario Óptimo se espera tener unos Ingresos promedios anuales de US \$ 142,489.80 dólares en donde los Auto generados representan el 14.50%, los gubernamentales el 7.36% y los de la cooperación Internacional el 78.14%. Contra unos Egresos promedios anuales de US \$ 127,642.70 presentando un Valor Presente **VAN** positivo de US \$ 55,068.30 y una Tasa Interna de Retorno **TIR** del 27%, mostrando una rentabilidad discreta.

En el Escenario Moderado, el Flujo de Efectivo precisa unos Ingresos promedios anuales de US \$ 122,492.18 dólares en donde los Auto generados representan el 16.86%, los gubernamentales el 8.56% y los de la Cooperación Internacional el 74.58%. Contra unos Egresos promedios de US \$ 121,042.64 dólares, presentando un Valor Actual Neto **VAN** positivo de US \$ 454.40 y una Tasa Interna de Retorno **TIR** de 4%, igual a la Tasa de Descuento de 4%. Estos indicadores muestran que financieramente no se tendrá ninguna rentabilidad al final de período. Sin embargo dado que los recursos externos apalancan en más del 70% las operaciones en el Área Protegida, éste Escenario Moderado acompañado de una excelente gestión de recursos autogenerados y externos, y una política de ahorro en costos y gastos operativos, podría ser una alternativa de implementación para crear condiciones en el AP y tener al final Impactos socio ambientales mas que económicos.

El Plan de Mercadeo incluye, acciones y actividades de capacitación al personal involucrado en el Proyecto de Negocio, tanto de la posible 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 la Alcaldía de León, MARENA y Comunitarios que participaron

en todo el proceso de Planificación. Áreas que se resumen en Desarrollo Comunitario; Desarrollo Económico; Manejo del Área Protegida; Educación Ambiental 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.



2 Descripción General del Área Protegida

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.

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.

¹ www.marena.gob.ni

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.

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.



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

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).

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;
- 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 camaricultura, 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.

² www.marena.gob.ni (Proyecto COMAP)



- 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 como:³

- 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 “Isla Juan Venado” desde mediados del año 2003 **está siendo administrada por la Delegación Departamental de MARENA León**, a falta de organismo comanejante. La Delegación de MARENA León se ha dedicado a mantener las operaciones mínimas en el Área Protegida con el apoyo de la Alcaldía Municipal de León, quienes han asignado a un Profesional para que brinde asistencia técnica a las comunidades del Área Protegida y han incluido en su Presupuesto y Planilla de Pago el salario de los cuatro (4) Guardaparques que trabajan dentro del Área, ya que la Reserva Natural está dentro de sus prioridades establecidas en el Plan Estratégico Municipal.

Actualmente se encuentra en proceso la selección del organismo comanejante, siendo el de mayor posibilidad la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua Sede León, específicamente el Departamento de Ciencias (Escuela de Biología), quienes están analizando la propuesta de Convenio de comanejo.

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, la Delegación Departamental de MARENA León, la Alcaldía Municipal y los líderes comunitarios de Salinas Grandes y Las Peñitas, coincidieron en que hace falta fortalecer los siguientes aspectos:⁴

- Construir una Infraestructura turística en Salinas Grandes.
- Respaldo a los comunitarios de parte de las autoridades policiales, Ejército, MARENA e INAFOR, ante las denuncias por mal manejo de los recursos naturales.
- Legalizar las estructuras comunitarias organizadas que existen en el Área.
- Que las instituciones involucren a los comunitarios en la toma de decisiones en pro del desarrollo económico del AP, especialmente en la fijación de los períodos de veda.
- Construir y mantener senderos acuáticos.
- otular el acceso al Área.

³ www.marena.gob.ni (Proyecto COMAP)

⁴ Taller de Elaboración de Plan Estratégico del AP “Isla Juan Venado”, Julio 2005.

- Medios y equipos para el patrullaje en Las Peñitas y Salinas Grandes.
- Vigilar, controlar y monitorear los recursos naturales para detener el deterioro de biodiversidad a través de la ejecución de Plan de protección a las tortugas marinas, conchas negras, integración de la camaronicultura y aprovechamiento del mangle,
- Firmar convenios con los lancheros y concheros, pensando en algunas fuentes de generación de ingresos para el Área Protegida.
- Mayor presencia policial en el sector de Salinas Grandes.
- Ejecutar un Plan de educación ambiental dirigido a comunitarios y productores y empresas privadas para proteger los recursos.
- Incrementar el Fondo Revolvente existente para financiar actividades alternativas a la extracción irracional de los recursos, especialmente en tiempos de veda.

2.4. RESERVA NATURAL “ISLA JUAN VENADO”

2.4.1. Caracterización⁵

La Isla Juan Venado fue declarada Reserva Natural el 8 de Septiembre de 1983, a través del Decreto 13-20. La Isla Juan Venado es una barrera arenosa orientada de Noreste a sureste, paralela al litoral del Pacífico, en la ubicación costera del municipio de León, la Isla tiene 22 kilómetros de longitud con una anchura que varía de 30 metros la parte más angosta, hasta 1000 y 1250 metros en su parte más ancha.

La superficie de la Reserva es de 2,927.85 hectáreas legalmente declaradas, fuera de ésta área se anexa una franja en el mar que se deberá manejar dentro de las tres millas náuticas en el mar con un área de 10, 190,76 hectáreas.

El Área Protegida tiene como principal atractivo sus playas donde anidan tortugas marinas y el alargado estero que la confina tierra adentro. En el Estero existen cortas ramificaciones hasta tocar tierra firme y en sus orillas crece una asociación de manglares, con su fauna asociada. El Estero es accesible por direcciones opuestas, ya sea por Las Peñitas o Salinas Grandes.

El Área Protegida es denominada en su red hídrica, por ríos que drenan de la vertiente del Pacífico. Ofrece una red de esteros navegables durante la marea alta y tiene como principales afluentes el Río Viejo hacia el noreste, y el Río Chiquito hacia el noroeste.

• LÍMITES DE LA RESERVA.

El Área Protegida comprende las Islas Juan Venado y el Estero de Las Peñitas, Estero La Gasolina, Estero Real, La Garita, Estero El Mosquitilla, todas las áreas de mangle, salitrales y zona pantanos adyacentes.

• SUELOS

El 26.98% del área total de la Reserva está conformada por suelo limoso arcilloso abarcando una extensión de 1,946.42 hectáreas de áreas costeras bajas con suelos mojados, salinos y estratificados de diversas texturas. Las playas consisten en arenas depositadas

⁵ Sistematización de la Experiencia de la Isla Juan Venado. MARENA-Alcaldía. 2005.



por aguas del océano, estos depósitos son generalmente profundos y salinos, las partes más bajas de estas playas se inundan con cada marea.

• **VEGETACIÓN**

La vegetación que predomina es:

- Bosque mixto con predominio de mangle rojo, correspondiente a pequeña franja de mangle rojo aproximadamente de 50 metros de ancho.
- Bosque mixto con predominio de mangle agelí. Este tipo de vegetación se encuentra asociado generalmente dos especies mangle rojo y mangle agelí; mangle rojo y arizona, mangle rojo y palo de sal.



(Mangle en floración)

- Bosque seco insular. En este tipo de bosque predominan el guácimo de molenillo, guácimo de ternero, manzano, tigüilote, sardinillo.
- Áreas abiertas con Pastos. Formados principalmente por hierbas y vegetación arbustivas con algunos árboles. Entre ellos pasto guinea combinados con navajuelas, arbustos de chan, sardinillo, aroma y árboles de guácimo de ternero, guácimo de molenillo, entre otros.

• **CLIMA**

El clima del Área Protegida es tropical de sabana y su zona de vida es representativa para bosque tropical seco, presentando una estación seca de 4 a 6 meses de duración entre los meses de Noviembre a Abril, con una precipitación total anual promedio que presenta muy poca variaciones por caracterizarse un clima seco. Las temperaturas medias en general son entre 26.7° y 29.3°.

• **FAUNA**

La base para la gran diversidad de especies marinas que habitan en la Reserva son sus manglares y suelos con lodos orgánicos, que contienen muchos nutrientes, necesarios para mantener la rica cadena alimenticia de todo el ecosistema. Se pueden observar conchas, camarones, cangrejos, zurdos y tiguacales.

Dentro del Área Protegida se han detectado un total de 77 especies de



aves, de las que se reportan 18 especies migratorias y 5 residentes en el país, y de estas se encuentran 11 en los listados de CITES y 14 con regulación nacional. Hay 8 especies de mamíferos, de estos 4 especies fueron murciélagos, hay 10 especies de reptiles de los cuales 4 especies se encuentran en la lista de CITES y 6 con regulación nacional. Entre las aves acuáticas que anidan en el Área Protegida están las garzas blancas, garzas morenas, garzas espátulas, piches, etc.

Se destaca la anidación de las tortugas marinas paslama y tora, raramente Carey. También tenemos la presencia del lagarto negro (*Crocodylus acutus*), la que se ha determinado como una de las poblaciones más saludables de esta especie. Se ha reportado también la presencia de caimanes. También es posible observar grandes iguanas entre las ramas del manglar.

Entre la fauna que protege la Reserva Natural “Isla Juan Venado” se destacan:

FAUNA (AVES, MAMIFEROS Y REPTILES)	FAUNA MARINA
<p>AVES:</p> <p>1. Garza blanca</p> <p>2. Garza morena</p> <p>3. Garzas espátulas</p> <p>4. Zarapique</p> <p>5. murciélagos</p> <p>6. piches</p> <p>7. pelicano café</p> <p>8. martin pescador</p> <p>REPTILES:</p> <p>9. Lagarto negro</p> <p>10. Iguana</p> <p>11. Garrobos</p> <p>MAMIFEROS:</p> <p>12. Venado cola blanca</p> <p>13. Ardillas</p>	<p>14. Conchas negras</p> <p>15. camarones</p> <p>16. tortugas paslama y tora</p> <p>17. larvas de camarón</p> <p>18. cangrejos</p> <p>19. tiguacales</p> <p>20. ostras</p>

2.4.2. Contexto social, productivo y organizativo

El Área Protegida está ubicada al nor-occidental del país, en el municipio de León, la segunda ciudad en importancia del país.

En la Isla y Estero no existe población, sin embargo el aprovechamiento de los recursos naturales es realizado por los habitantes de las comunidades cercanas a la Isla y Estero, siendo un total de 3,041 habitantes.

Existen dos sectores⁶ de comunidades claramente definidas: El área de Las Peñitas y Salinas Grandes. Estas áreas se diferencian fundamentalmente porque en la primera, Las Peñitas, existe un mayor desarrollo infraestructural alrededor del turismo que en la

⁶ Evaluación del Componente de Micronegocios de la Isla Juan Venado. José Vélez. Diciembre 2004.



segunda, mientras que en Salinas Grandes es donde están ubicadas las salineras y una parte importante de las camaroneras. La mayor fuente de ingresos de los habitantes de estas comunidades es la extracción de recursos acuíferos (pesca artesanal en el mar hasta el pelicaneo), venta de leña y madera del manglar.

Las comunidades de Las Peñitas y Salinas Grandes, cuenta con servicio de luz eléctrica, agua potable y comunicación a través de teléfono móvil. La falta de infraestructura en el Área de Salinas Grandes (como de hospedajes y alimentación) restringen las actividades productivas del Área y el turismo.

En ambos sectores existen Puestos de Salud, Escuelas de Primaria y Secundaria (sólo en Las Peñitas)

En cuanto al aspecto organizativo, dentro del Área Protegida existen Comités conformados por líderes comunitarios que se encuentran estructurados tales como:

- Comité Local de Comanejo (en este momento no funciona)
- Comité de Manejo de Fondos de Las Peñitas
- Comité de Manejo de Fondos de Salinas Grandes
- Comité de Concheros de Salinas Grandes
- Comité Comunitario de Salinas Grandes



Se evidencia una buena organización de los comunitarios, los que a pesar de no tener la presencia de una ONG comanejante mantienen una sólida estructura y producto de capacitaciones en temas de Manejo del Área Protegida, les ha permitido demandar mayor organización y planes concretos de aprovechamiento de los recursos naturales del Área de Protegida.

Es importante destacar, que el **Fondo Revolvente** es administrado por dos Comités (Las Peñitas y Salinas Grandes). Los préstamos han estado dirigidos a la crianza, destace y comercialización de cerdos, bares, pulperías y restaurantes; pe Sin embargo, el monto de este Fondo es insuficiente para lograr mayores impactos y resolver la problemática actual de los comunitarios.

Una dificultad relevante, es que el Fondo no ha llegado a los extractores de larvas ni de conchas, que es el sector económico que ejerce mayor presión sobre los recursos existentes en el Área. Este sector se encuentra anuente a organizarse para impulsar los viveros de conchas y larvas de camarón.⁷

7 Evaluación del Componente de Micronegocios de la Isla Juan Venado. José Vélez. Diciembre 2004.
8 Plan de Manejo Reserva Natural "Isla Juan Venado".



2.4.3. Objetivos de conservación.

El Área Protegida “Isla Juan Venado” cuenta con un Plan de Manejo⁸ aprobado oficialmente por el MARENA, siendo el marco de referencia por el que actualmente se rige.

El Área Protegida Isla Juan Venado por ser uno tiene como objetivos principales la protección y conservación de:

- Los bosques de mangle rojo.
- La concha negra
- El desove de las tortugas paslama y tora; así como la nacida de los neonatos.
- El camarón y la larva de camarón
- Las aves, mamíferos y reptiles que se encuentran en peligro de extinción.

Como parte de las acciones de protección y conservación, también se promueve la recreación, educación ambiental, investigación científica y económica; la ejecución de programas y proyectos conforme al Plan de Manejo autorizado; así como la divulgación del área como un potencial económico y turístico de la región.⁹



⁹ Propuesta Técnica Año 2005 presentada por SELVA a COMAP.
¹⁰ Plan Estratégico del AP “Isla Juan Venado” 2006-2010.

2.4.4. Declaraciones de Misión y Visión.¹⁰

MISION

Somos un grupo de comunidades organizadas de la zona de amortiguamiento del Área Protegida “Isla Juan Venado”, que luchamos por la protección de los recursos naturales y conservación del medio ambiente para asegurar un mejor futuro para nuestras comunidades y sus familias,

Lo hacemos a través de:

- Trabajo organizado en las comunidades.
- Establecimiento de metas
- Vigilancia y regulación del uso racional de los recursos.
- Respeto a la vedas
- Concientización a los comunitarios
- Participación en la toma de decisiones

VISION

Para el año 2010 seremos un grupo de comunidades que cuenta con un Área Protegida en desarrollo progresivo, autosostenible con sus propios recursos y con una amplia participación de los comunitarios en el proceso de toma de decisiones y administración de los recursos económicos que se destinen a la Reserva Natural.

Análisis de Mercado

3

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 Centroamericana Verde "ICV", encaminada a elevar y mejorar los servicios eco turísticos. 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 Circuitos Turísticos por segmentos de Demanda, entre los que se encuentra "La Ruta Colonial", la cual comprende visitas a la Reserva Natural "ISLA JUAN VENADO". Área en la que debe potenciarse su atractivo para percibir los Ingresos a los niveles deseados. Actualmente el MARENA hace esfuerzo por formalizar la relación de Comanejo con la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN) de la ciudad de León, la cual se espera administre eficientemente el Área Protegida en conjunto con los Actores Claves locales. Este trabajo de conjunto debe ir en función de promocionar



los Atractivos Turísticos del Área en función de la Demanda actual y potencial, pero principalmente en proteger y preservar los Recursos Naturales.

3.2. EL TURISMO EN EL ÁREA PROTEGIDA “ISLA JUAN VENADO”.

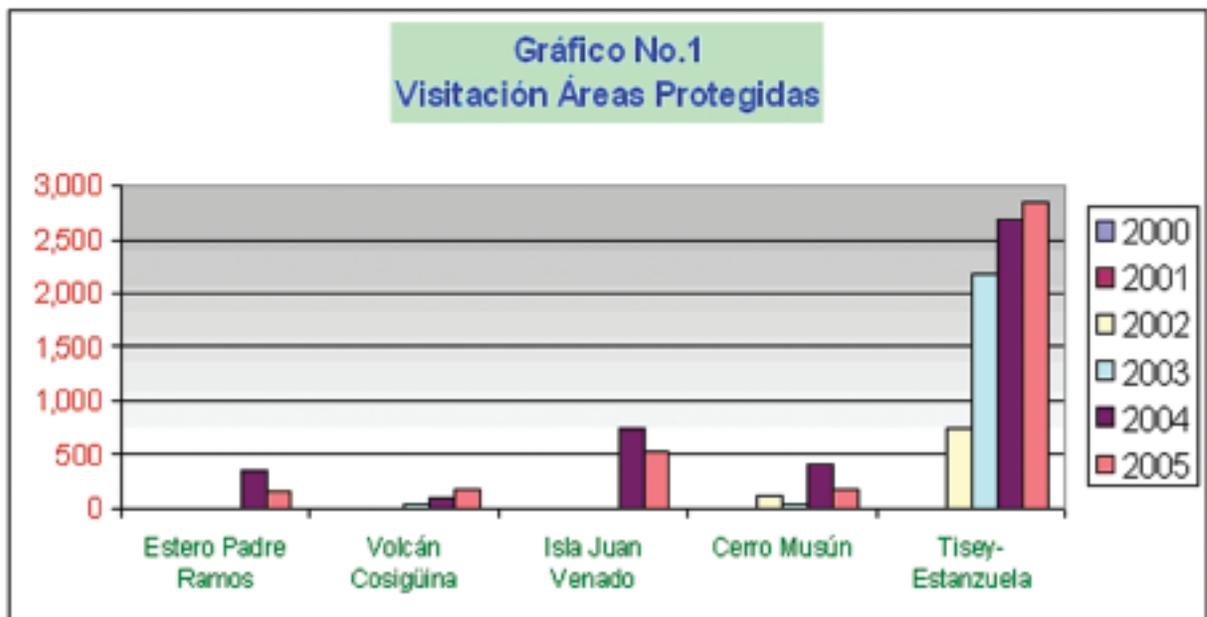
3.2.1. Comportamiento histórico.

El Área Protegida “Isla Juan Venado”, dentro de las Cinco APs atendidas por el Proyecto COMAP, se ubica en la segunda posición en cuanto al número de visitantes se refiere entre los años 2004 y 2005. Es probable que la visitación de turistas supere esa cifra, sin embargo los pobres registros que se llevan hasta el momento, eso es lo que denotan según gráfico No 1.

GRAFICO 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 Isla Juan Venado, en comparación a las otras Áreas Protegidas, es el segundo mas alto, esto a pesar de la ausencia de un ONG comanejante que opere por encima de los niveles mínimos en que MARENA y la Alcaldía de León lo han venido haciendo.

Hasta el momento se ha Ofertado un Servicio Turístico de recorridos dentro del Área Protegida, por Senderos Acuáticos o atractivos focales y complementarios a las preferencias de los visitantes, tales como; La observación de la diversidad de especies de flora y fauna, por senderos acuáticos y terrestres, Observación de Manglares, bellezas escénicas, Playas para Baños, alquiler de lanchas y caballos, en coordinación con sus propietarios, y servicio de guías turísticos.

Las tarifas por ingreso de visitantes al AP son las autorizadas por el MARENA, no así los precios de los servicios complementarios y de apoyo como hospedajes, alimentación, guías y lanchas, los que actualmente el turista paga directamente a los propietarios de los bienes y servicios. Esto es lo que explica el hecho de no percibir Ingresos algunos actualmente por estos conceptos.



Estación Guardaparque comunidad "Las Peñitas"

Cuadro No. 2

TARIFA ACTUAL DE PRECIOS EN CORDOBAS	
SERVICIO	PRECIO
Visitación al AP	
-Niños	5.00
-Adultos	15.00
-Extranjeros	30.00
Alimentación en restaurantes	
-Desayunos	20.00 a 50.00
-Almuerzos	30.00 a 120.00
-Cenas	30.00 a 100.00
Hospedaje	
Hospedajes	150.00 a 600.00
Lanchas (pescadores)	
Guías locales	500.00 a 1000.00
	100.00 a 200.00

Lo cierto es que no existe una Oferta Turística implementada de forma definida para la Demanda registrada en libros. Sin embargo aun con la falta de control de un ONG

comanejante que se dedique exclusivamente a la administración de los Servicios turísticos en la Reserva Natural, el nivel de visitantes es aceptable como un punto de partida y referencia para el relanzamiento de una Oferta Turística, en correspondencia a la Demanda actual y potencial del Área Protegida.

Los **gráficos No 2 y 3** muestran el nivel de los Ingresos por visitas al AP, correspondiente al registro de visitantes del año 2004 y primer semestre del 2005. Ingresos que no son suficientes para contribuir ampliamente al financiamiento de las operaciones en el Área Protegida, por lo que la ejecución presupuestaria en los niveles mínimos ha sido principalmente apalancada por la Cooperación Internacional y la Alcaldía de León.

La Demanda actual es mayormente regional y está constituida mayormente en un 60% por Veraneantes amantes del sol y la playa, 12% Estudiantes tesistas de Universidades y Colegios, y el otro 28% por Extranjeros de distintos países.

Gráfico No. 2

AP ISLA JUAN VENADO

Ingresos Históricos por Visitantes

Fuente: Registros MARENA regional de León en trabajo de campo

Año	Número de Visitantes	Ingresos por visitas (Dólares)
2000	0	0.00
2001	0	0.00
2002	0	0.00
2003	0	0.00
2004	743	556.23
2005	519	457.77



Gráfico No. 3
AP ISLA JUAN VENADO
Ingresos Autogenerados Años 2004 y 2005
(Dólares)

Fuente: Registros MARENA León-Estación Guardaparque

CONCEPTOS	TOTAL \$
Visitas al AP 2004	556.23
*Las Peñitas	358.00
*Salinas Grandes	198.23
Visitas al AP 2005	457.77
*Las Peñitas	230.00
*Salinas Grandes	227.77
TOTALES	1,014.00





FOTO DAG CONSULTORES "LAS PEÑITAS".

3.2.2. Proyección de los Servicios Turísticos.

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

- Diversidad de Especies Marinas
- Flora y Fauna
- Bosques de Manglar
- Observación e Interpretación de Senderos (Observación del Lagarto Negro)
- Viveros de Conchas Negras.
- Senderos cortos y largos por los que se aprecian las bellezas escénicas.
- Playas para disfrutar el baño y el sol.

De este inventario de Recursos y Atractivos Turísticos, se ha determinado por la opinión de los visitantes y la percepción del Equipo Técnico de la Alcaldía y MARENA que el **ATRACTIVO FOCAL** para los Visitantes Nacionales en su mayoría lo conforman Las Playas de Las Peñitas y Salinas Grandes. Mientras que para los Visitantes Extranjeros lo son la Diversidad de Especies Marinas y las Bellezas Escénicas.

Estos dos Atractivos, por los que los visitantes prefieren llegar al Área Protegida Isla Juan Venado, son los principales componentes 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 y acuático los cuales dan sustento y comodidad al visitante, se debe de trabajar a lo pronto en crear las mejores condiciones posibles en Salinas Grandes, con el fin de mejorar la Oferta de Servicios para los próximos cinco años del Plan de Negocio. En este sector de momento se puede explotar el Ecoturismo mientras se logran desarrollar acciones que permitan mejorar las condiciones.

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 se sugieren para auto generar recursos económicos en los próximos años son:

- Para Visitantes Nacionales sean adultos o niños, el pago de US \$ 1.00 dólar por persona, lo que incluye solamente el ingreso al AP y al Centro de Interpretación en la Estación Guardaparques en “Las Peñitas”.
- Para Visitantes Extranjeros, el pago de US \$ 2.00 dólares por persona, lo que incluye solamente el ingreso al AP y al Centro de Interpretación en la Estación Guardaparques en “Las Peñitas”.
- Servicio de Guías por un máximo de un día, US \$ 10.00 por grupos o personas indistintamente.
- Alquiler de lanchas para recorridos por Senderos cortos y largos a un costo de US \$ 40.00 y US \$ 60.00 dólares respectivamente.
- Alquiler de caballos a un costo de US \$ 5.00 dólares.
- Alquiler de bicicletas a un costo de US \$ 3.00 dólares.
- Venta de Souvenires a precios variados.

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 Veraneantes de diferentes partes del país, visitantes de los departamentos de la región y de otros a nivel nacional, con preferencias eco turistas, que con una mejor difusión y promoción, podrán formar parte de la Demanda. Así mismo la conformarán Extranjeros con gustos y preferencias de bellezas naturales, sol y playa, que generalmente están dispuestos a estar en condiciones no muy exigentes.

En la región existen balnearios tales como Corinto, Poneloya, entre otros, los que pueden constituir una Competencia para el AP Isla Juan Venado en su Atractivo Focal, sin embargo ninguno de éstos posee los Atractivos Focales y Complementarios por los que los turistas pudieran dirigirse a cualquiera de ellos. El único criterio que pudiera prevalecer sería la cercanía del lugar de origen, pero en ningún momento la riqueza del Eco sistema, y su distintivo Colonial histórico.



Para proyectar la Demanda se fijó una visita inicial correspondiente al promedio de los últimos dos períodos, de 720 personas en el primer año con un incremento anual de 2.6%, factor que corresponde a la tasa del Crecimiento Poblacional en Nicaragua. Para efecto de los Ingresos se fijaron los precios enunciados anteriormente.

Gráfico No 4
AP ISLA JUAN VENADO
Proyección de Visitación

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE VISITANTES						
CATEGORIA	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Nacionales	403.00	413.48	424.23	435.26	446.58	2,122.54
Extranjeros	317.00	330.54	344.65	359.37	374.71	1,726.26
TOTALES	720.00	744.01	768.88	794.62	821.29	3,848.80

Proyección de Ingresos por Visitación

INGRESOS POR VISITACIÓN AL AREA PROTEGIDA						
CATEGORIA	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Nacionales	403.00	413.48	424.23	435.26	446.58	2,122.54
Extranjeros	634.00	661.07	689.30	718.73	749.42	3,452.53
TOTALES	1,037.00	1,074.55	1,113.53	1,153.99	1,196.00	5,575.07

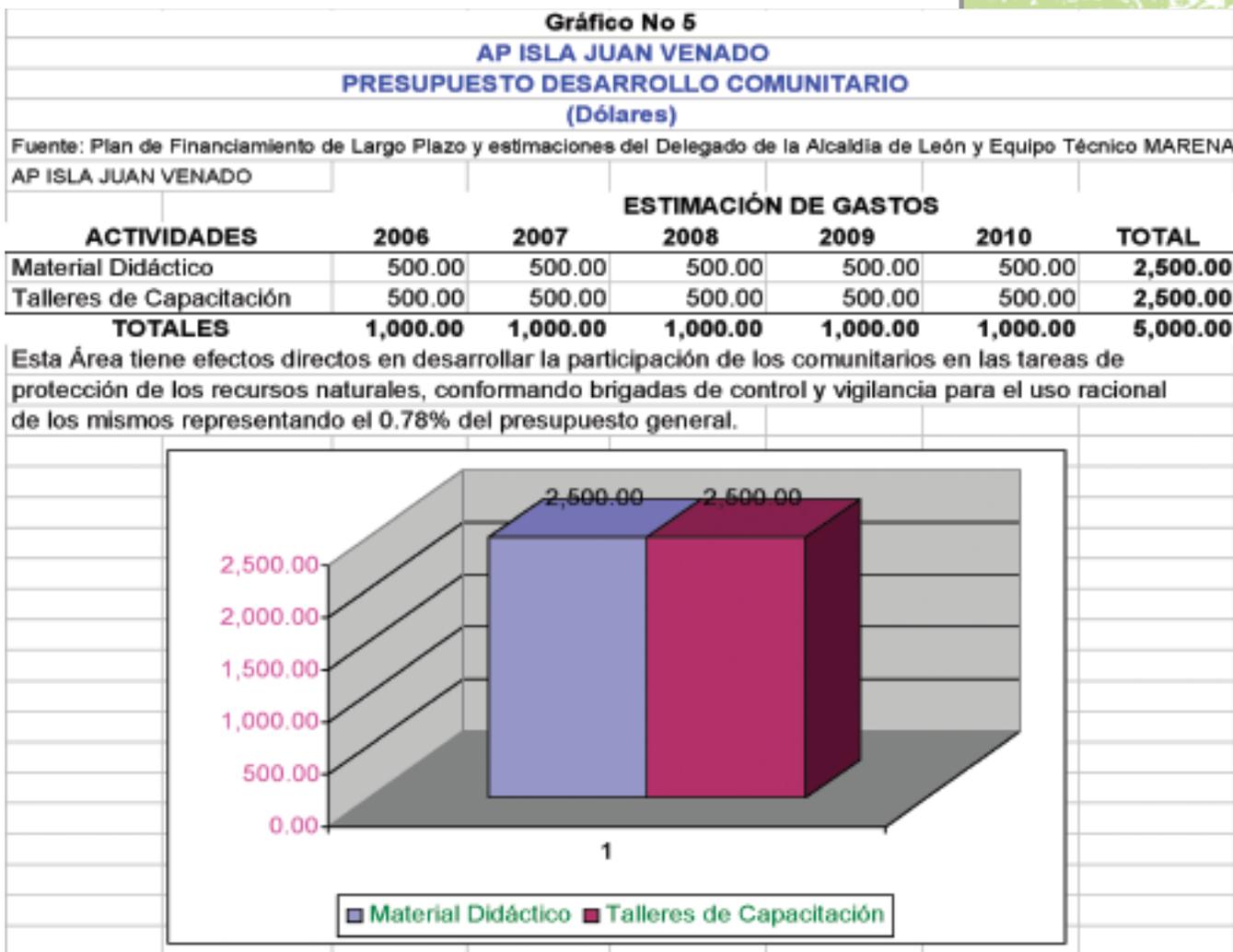


3.2.3. Descripción de las Áreas Programáticas.

Con base en los resultados de los talleres participativos entre ONG comanejante, comunitarios y actores locales del Área Protegida Isla Juan Venado, 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
- Educación Ambiental
- Administración y Finanzas

DESARROLLO COMUNITARIO:



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 de la Reserva Natural en interacción con los miembros de las comunidades, quienes juegan un importante papel en esa difícil tarea. En el presupuesto general ocupa el 4.78%, y el **gráfico No 6** muestra el destino de los fondos y el monto total de área Programática.

Gráfico No 6
AP ISLA JUAN VENADO
PRESUPUESTO MANEJO DEL ÁREA PROTEGIDA
(Dólares)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
 AP ISLA JUAN VENADO y estimaciones Delegado Alcaldía León y Equipo Técnico MARENA

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
ACTIVIDADES						
Capacitación Comité Local de Comanejo.....	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Evaluación de Programas ejecutados en el AP.....	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Seguimiento y control téc.	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	12,500.00
Supervisión y Manejo en AP	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	13,000.00
TOTALES	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	30,500.00



FOTO DAG CONSULTORES "ISLA JUAN VENADO, LAS PEÑITAS"

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 5.66 % del presupuesto general por un monto igual al que se presenta en el gráfico No 7.

Gráfico No. 7
AP ISLA JUAN VENADO
PRESUPUESTO DESARROLLO ECONÓMICO
(Dólares)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo y estimaciones Delegados Alcaldía y MARENA León
 AP ISLA JUAN VENADO

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
Organizar Sistema de Crédito	2,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,500.00
Capacitación en Crédito	500.00	500.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00
Proy. Sendero "Las Peñitas"	0.00	10,000.00	10,000.00			20,000.00
Proy4 Sends Interpretativos	4,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,800.00
Proy. Const. De 4 muelles	4,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,800.00
Proy. Caseta de Control en Salinas Grandes.....	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00
TOTALES	15,600.00	10,500.00	10,000.00	0.00	0.00	36,100.00

EDUCACIÓN AMBIENTAL:

Esta Área Programática responde a la necesidad de enseñar y educar progresivamente, no sólo a las familias que habitan la Reserva Natural, sino también a toda la población regional y nacional, de manera que vayan cultivando buenos hábitos de protección y conservación del Medio Ambiente para todos. Esta Área representa el 0.78% del presupuesto general y su monto puede verse claramente en el gráfico No 8.

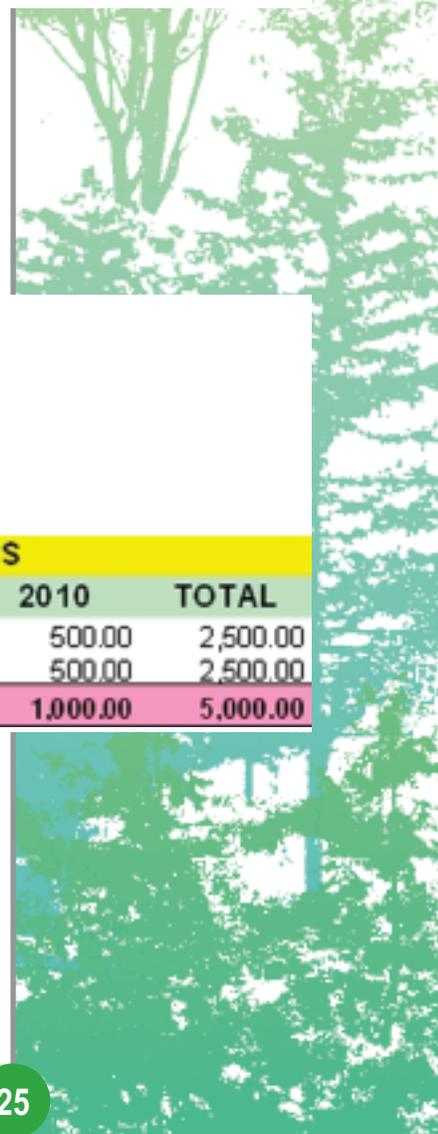


Gráfico No 8
AP ISLA JUAN VENADO
PRESUPUESTO EDUCACIÓN AMBIENTAL
(Dólares)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
 AP ISLA JUAN VENADO

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
Material Didático	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Talleres de Capacitación	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
TOTALES	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00

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 es la más alta en el presupuesto general por las inversiones necesarias, y representa el 88% de los Egresos, por un monto que muestra el gráfico No 9.

Gráfico No 9
AP ISLA JUAN VENADO
PRESUPUESTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo y estimaciones Delegado Alcaldía León MARENA
 AP ISLA JUAN VENADO

ACTIVIDADES	ESTIMACIÓN DE GASTOS					
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
*Salarios:	30,100.00	33,110.00	36,421.00	40,063.10	44,069.41	183,763.51
Sueldos	23,600.00	25,960.00	28,556.00	31,411.60	34,552.76	144,080.36
Impuestos	4,600.00	5,060.00	5,566.00	6,122.60	6,734.86	28,083.46
Beneficios	1,900.00	2,090.00	2,299.00	2,528.90	2,781.79	11,599.69
*Gastos Administrativos:	94,450.00	96,500.00	62,300.00	62,300.00	62,300.00	377,850.00
Alquileres	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	6,000.00
Servicios básicos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Relaciones Públicas	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	15,000.00
Comunicaciones	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	30,000.00
Mantenimiento vehículos	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	30,000.00
Mantenimiento de Equipos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
Compra de equipos	9,050.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,050.00
Auditoría anual	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	7,500.00
Informe anual	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Uniformes Guardaparques	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	18,000.00
papelería	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Alimentación	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	60,000.00
combustibles y lubricantes	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	60,000.00
viáticos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	60,000.00
Compra 2 lanchas serv. Tur.	12,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12,000.00
Compra 1 lancha patrullaje	6,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,000.00
Compra vehículo 4x4	0.00	30,000.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00
Compra 2 motocicletas	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	6,000.00
Compra 6 bicicleta	900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	900.00
Compra 4 caballos	1,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00
Rotulación AP	0.00	1,200.00	0.00	0.00	0.00	1,200.00
Divulgación actividades AP	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
TOTALES	124,550.00	129,610.00	98,721.00	102,363.10	106,369.41	561,613.51



Aspectos económicos 4

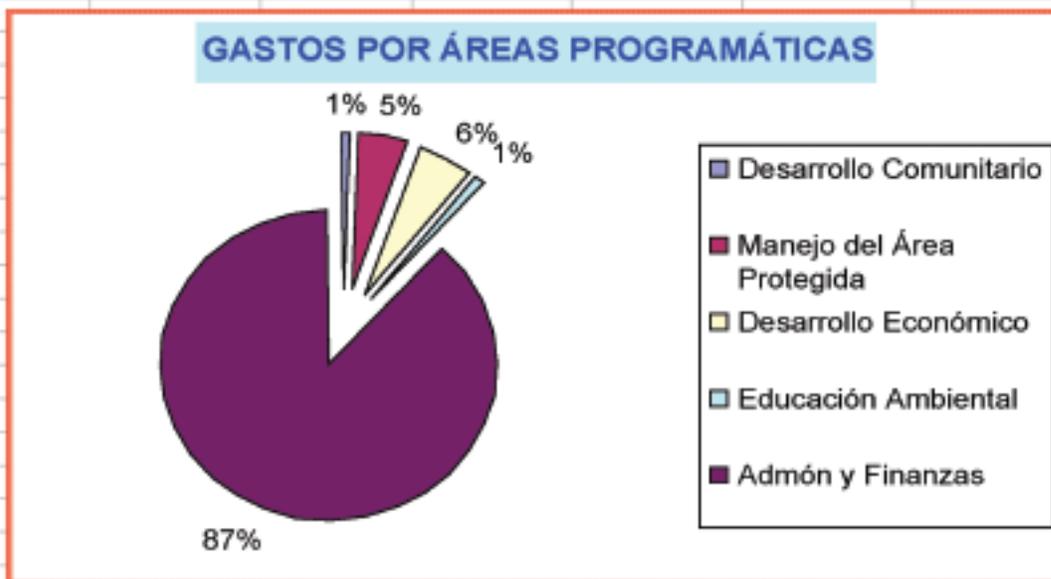
4.1 PROGRAMAS DE TRABAJO

La implementación de las Áreas Programáticas tendrá un costo de US \$ 638,213.51 Dólares en el Escenario Óptimo. **Gráfico No 10.**

Gráfico No 10
ÁP ISLA JUAN VENADO
Presupuesto de Gastos por Áreas Programáticas
(Dólares)

Fuente: Plan de Financiamiento a Largo Plazo y estimaciones Delegado Alcaldía León y MARENA

ESTIMACIÓN DE LOS EGRESOS ANUALES						
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Desarrollo Comunitario	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Manejo del Área Protegida	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	30,500.00
Desarrollo Económico	15,600.00	10,500.00	10,000.00	0.00	0.00	36,100.00
Educación Ambiental	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Admón y Finanzas	124,550.00	129,610.00	98,721.00	102,363.10	106,369.41	561,613.51
TOTALES	148,250.00	148,210.00	116,821.00	110,463.10	114,469.41	638,213.51



4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento identificadas para proveer los recursos: **Gráfico No 11**

- **Los autogenerados:** Son aquellos productos de los esfuerzos propios a través de la visitación turística, proyectos de inversión como la adquisición de lanchas, caballos y bicicletas para el servicio turístico, así como los excedentes de los Servicios de Guías y ventas de souvenirs. El Fondo de Micro crédito debe de reorientarse en sus Objetivos, aplicando alguna tasa de interés blanda que lo haga producir y haciendo un mejor manejo del mismo en coordinación con los comités locales en el área de amortiguamiento. Acerca de la visitación turística, ésta debe ampliarse aún más si el ONG comanejante fuera la UNAN León, puesto que los estudiantes de las distintas Facultades pudieran potenciar su uso en cumplimiento de sus trabajos regulares y monográficos. De administrarse bien la Oferta y la Demanda, aplicando las inversiones prioritarias, se podrán tener los resultados deseados.
- **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 aporte que la Alcaldía ha dado en el último año y el cual ha proyectado en su presupuesto de los próximos años.
- **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 país. En nuestro caso, la cooperación internacional en el Flujo de Efectivo Óptimo inicia el primer año con el monto promedio de los fondos externos recibidos en los últimos años, a través de los fondos FAM (Fondo Ambiental Municipal) provenientes del Banco Mundial, COMAP AID, y otros como EIRENE y FRONTIER de origen Alemán, incrementándose un 10% anualmente. **Gráfico No 12**

Para el Flujo del Escenario Financiero Moderado, la Cooperación Internacional parte del mismo monto pero sólo se incrementa anualmente en un 10%. De formalizarse la relación con la UNAN León, con seguridad lograría gestionar éstos y aún más fondos externos por sus sólidos antecedentes. **Gráfico No 13**

5 Véase Plan de Financiamiento de Largo Plazo PNMIB. Página 15.

Gráfico No 11
AP ISLA JUAN VENADO
INGRESOS PROYECTADOS POR FUENTES
(Dólares)

Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo
 AP ISLA JUAN VENADO y estimaciones Delegado Alcaldía León y MARENA

FUENTES DE INGRESOS	ESTIMACIÓN DE INGRESOS					TOTAL
	2006	2007	2008	2009	2010	
AUTOGENERADOS	18,905.00	19,608.55	20,270.53	21,066.39	23,426.08	103,276.55
*Visitas al AP	1,037.00	1,074.55	1,113.53	1,153.99	1,196.00	5,575.07
Nacionales (Oferta Turística)	403.00	413.48	424.23	435.26	446.58	2,122.54
Extranjeros (Oferta Turíst.)	634.00	661.07	689.30	718.73	749.42	3,452.53
*Servicio de lanchas	14,400.00	14,900.00	15,350.00	15,900.00	16,400.00	76,950.00
*Servicio de Guías	1,440.00	1,490.00	1,535.00	1,590.00	1,640.00	7,695.00
*Servicio de caballos	1,080.00	1,115.00	1,150.00	1,190.00	2,230.00	6,765.00
*Servicio de bicicletas	648.00	669.00	690.00	714.00	1,338.00	4,059.00
*Venta de Souvenires	300.00	360.00	432.00	518.40	622.08	2,232.48
GUBERNAMENTALES	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	52,441.20
Alcaldía León Fondos "FAN".	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	52,441.20
COOP. INTERNACIONAL	74,813.38	89,776.06	107,731.27	129,277.52	155,133.02	556,731.25
Proyectos varios	74,813.38	89,776.06	107,731.27	129,277.52	155,133.02	556,731.25
TOTALES	104,206.62	119,872.85	138,490.04	160,832.15	189,047.34	712,449.00



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 resulta positivo en U\$ 55,068.30 dólares, y la Tasa Interna de Retorno TIR igual al 27% lo que indica estar por encima de la tasa de descuento del Costo de Oportunidad del 4% utilizada para los cálculos. Financieramente es discretamente rentable y propiciaría una buena plataforma turística en el mediano y largo plazo

Gráfico No 12						
AP ISLA JUAN VENADO						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
(Dólares)						
Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo						
AP ISLA JUAN VENADO y estimaciones del Delegado de la Alcaldía de León y MARENA						
ESCENARIO ÓPTIMO						
ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS						
CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Saldos	-44,043.38	-28,337.15	21,669.04	50,369.05	74,577.93	
INGRESOS	104,206.62	119,872.85	138,490.04	160,832.15	189,047.34	712,449.00
Autogenerados	18,905.00	19,608.55	20,270.53	21,066.39	23,426.08	103,276.55
Gubernamentales	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	52,441.20
Coop. Internacional-ONGs	74,813.38	89,776.06	107,731.27	129,277.52	155,133.02	556,731.25
EGRESOS	148,250.00	148,210.00	116,821.00	110,463.10	114,469.41	638,213.51
Desarrollo Comunitario	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Manejo del Área Protegida	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	30,500.00
Desarrollo Económico	15,600.00	10,500.00	10,000.00	0.00	0.00	36,100.00
Educación Ambiental	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Admón y Finanzas	124,550.00	129,610.00	98,721.00	102,363.10	106,369.41	561,613.51
FLUJO NETO	-44,043.38	-72,380.53	-50,711.50	-342.45	74,235.49	
Tasa de descuento del 4%		TIR		27%		
Período de Cinco Años		VAN		55,068.3		

• ESCENARIO MODERADO

En este escenario se han reorientados los Egresos con respecto a los que se proyectaron en el escenario óptimo. Los Ingresos fueron disminuidos tomando en cuenta que la Cooperación Internacional tiende a disminuir, partiendo con un aporte en el año uno igual al promedio de los últimos dos años, aumentando sólo un 10% anualmente.

En los Egresos se eliminaron: alquileres, compra de una de las dos lanchas para el servicio turístico, vehículo nuevo por uno usado, una moto de las dos previstas inicial-

Gráfico No 13						
AP ISLA JUAN VENADO						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
(Dólares)						
Fuente: Plan de Financiamiento de Largo Plazo						
AP ISLA JUAN VENADO estimaciones del Delegado de la Alcaldía de León y MARENA						
ESCENARIO MODERADO						
ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS						
CONCEPTOS	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Saldos	-32,843.38	-20,618.49	6,661.96	22,868.14	31,179.49	
INGRESOS	104,206.62	112,391.51	121,282.96	131,131.24	143,448.59	612,460.91
Autogenerados	18,905.00	19,608.55	20,270.53	21,066.39	23,426.08	103,276.55
Gubernamentales	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	10,488.24	52,441.20
Coop. Internacional-ONGs	74,813.38	82,294.72	90,524.19	99,576.61	109,534.27	456,743.17
EGRESOS	137,050.00	133,010.00	114,621.00	108,263.10	112,269.10	605,213.20
Desarrollo Comunitario	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Manejo del Área Protegida	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	6,100.00	30,500.00
Desarrollo Económico	15,600.00	10,500.00	10,000.00	0.00	0.00	36,100.00
Educación Ambiental	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Admón y Finanzas	113,350.00	114,410.00	96,521.00	100,163.10	104,169.10	528,613.20
FLUJO NETO	-32,843.38	-53,461.87	-46,799.91	-23,931.77	7,247.71	
Tasa de descuento del 4%		TIR		4%		
Periodo de Cinco Años		VAN		454.4		

mente, compra de lancha nueva para patrullaje por la reparación de la actual con US \$ 3,000.00 dólares, y disminución de las relaciones públicas en US \$ 1,000.00 dólares anuales.

En este Escenario Moderado el Valor Presente VAN es positivo en US \$ 454.40 dólares y la Tasa Interna de Retorno TIR igual al 4% equivalente a la misma tasa de descuento del 4% utilizada para los cálculos. La rentabilidad no es alentadora, pero considerando las limitaciones y el inicio de actividades de nuevo ONG comanejante en la Reserva Natural, podría operarse en este nivel el que estaría por encima de los actualmente implementados por la Delegación de MARENA León y la Alcaldía Municipal. De implementarse este escenario, más que pensar en obtener rentabilidad, habría que estar muy claro que los resultados apuntan hacia un impacto más social y ambiental, que económico.

5 Estrategias y prioridades

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 la Reserva Natural Isla Juan Venado, para vender la Oferta de Servicios Turísticos.

Cuadro No. 3

RESERVA NATURAL "ISLA JUAN VENADO"	
FORTALEZAS	LIMITACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atractivo Focal y bellezas naturales propias de la Reserva. 2. Atractivos complementarios, de apoyo, y senderos naturales. 3. Financiamiento de Coop. Intern. 4. Financiamiento Municipal. 5. ONG interesada en comanejo.. 6. Acceso al AP de todo tiempo al menos en sector "Las peñitas". 7. Excelente organización comunitaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Infraestructura aún inapropiada para brindar el Servicio Turístico principalmente en Salinas. 9. Equipamiento Insuficiente. 10. Personal Insuficiente y Guías capacitados. 11. Sistema de comunicación. 12. Control de visitantes. 13. Respaldo legal del Gobierno Central para controlar las concesiones en el AP. 14. Recursos financieros.
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. Las que 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.
- Mantener y consolidar las buenas relaciones con la Alcaldía Municipal de “León” y Comunidad Indígena para contar con el apoyo de los mismos en la ardua tarea de administrar 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 administrar e 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 Servicio o Producto, la Demanda potencial y como manejar 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, 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 promocióne 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 Relaciones Empresariales con Empresas e Instituciones presentes en el AP, con el fin de ir sensibilizando y cultivando la responsabilidad en ellas de aportar a la administración del Área y la conservación de sus Recursos Nacionales.

- 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.

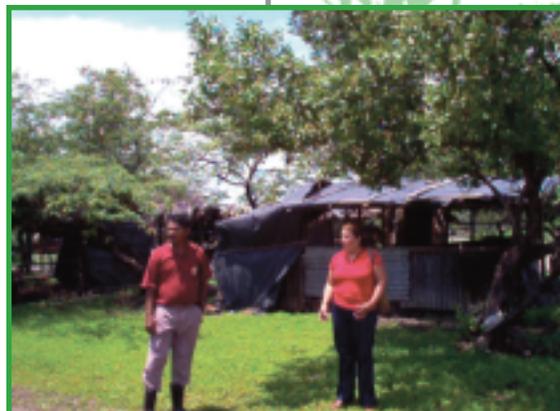
Cuadro No.4

PRESUPUESTO DE MERCADEO	
ACTIVIDADES Y ACCIONES	TOTALES
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 de la infraestructura actual, para una mayor seguridad y satisfacción a la experiencia de los turistas.
- La ejecución de proyectos generadores de recursos para la administración del AP, tales como lanchas, caballos, bicicletas y el fondo de micro crédito entre otros.
- Lanzamiento y Promoción de la Oferta Turística de la Reserva Natural “ISLA JUAN VENADO”.



FOTOS DAG CONSULTORES “ISLA JUAN VENADO” SALINAS GRANDES.

6 Impactos

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 Negocios. 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, 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 discreta, en mejores disponibilidades de recursos económicos para cubrir brechas que pueda dejar la disminución de donaciones (Escenario Óptimo)

FOTOS DAG CONSULTORES "ISLA JUAN VENADO" LEÓN NICARAGUA.

Bibliografía 7

- 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.