

El programa desarrolla las capacidades técnicas y operativas de PRONicaragua, para promover en el país el crecimiento sostenible de proyectos de inversión extranjera directa con prácticas de responsabilidad social con sus colaboradores y la comunidad en la que se establecen, promoviendo la generación de empleo, el desarrollo del capital humano, la generación de valor agregado, el respeto al medio ambiente, la transferencia tecnológica, la diversificación sectorial e industrial y los encadenamientos productivos con empresas locales.



I. CONTEXTO GLOBAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)

El flujo mundial de inversión extranjera directa (IED) creció en el 2007 por cuarto año consecutivo, al alcanzar US\$1.5 miles de millones, lo que representa un incremento del 17.8 por ciento con respecto al 2006. Con esta cifra finalmente se sobrepasó el récord de US\$1.4 miles de millones registrado en el año 2000.

A pesar de la crisis financiera y crediticia que inició en el segundo semestre del 2007, y la desaceleración de la economía de los Estados Unidos, los volúmenes generales de IED no se vieron afectados. El fuerte crecimiento y desempeño económico registrado en muchas partes del mundo, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, aunado a la continua promoción de políticas de inversión y regímenes comerciales, y la tendencia al crecimiento y de globalización de las empresas, han sido las principales razones para lograr un incremento sostenido en la inversión extranjera directa.

Asimismo, para América Latina y el Caribe el 2007 fue un año extraordinario, registrando el mayor ingreso de IED desde 1999. Los flujos de IED hacia la región alcanzaron un nivel récord de US\$126 mil millones, lo que representa un incremento del 50 por ciento con respecto a los US\$ 99 mil millones registrados en el 2006. Similar a este desempeño regional, Nicaragua cerró el 2007 con un marcado crecimiento en IED de 18.8 por ciento, atrayendo US\$335.3 millones versus los US\$282.3 millones recibidos en el 2006. Éste es un logro admirable que refleja, en gran medida, el favorable clima de inversiones en Nicaragua y sus ventajas competitivas como resultado de su apertura comercial.

La inversión extranjera directa por su potencial para generar empleo, aumentar la productividad al desarrollar las capacidades del recurso humano, facilitar la transferencia tecnológica, aumentar las exportaciones del país receptor e inyectar capital fresco a la economía, juega un papel de suma importancia para alcanzar desarrollo económico a largo plazo. A fin de crear una plataforma ideal de inversiones, Nicaragua está mejorando constantemente su clima de negocios, mediante la consolidación de su estabilidad macroeconómica, la ratificación de importantes acuerdos comerciales, y reforzando el marco jurídico que vele por la protección, tanto de la propiedad privada, como de la intelectual. Los frutos de estos esfuerzos se reflejan en el consistente crecimiento de la IED en el país, registrándose durante los últimos cinco años un incremento promedio anual de 11 por ciento.

A su vez, el Índice de Globalización de América Latina 2007 reconoció los logros de Nicaragua al situarla en quinto lugar entre las economías más globalizadas de América Latina. La IED como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB), las divisas generadas por el turismo con relación al PIB y el aporte de las exportaciones de bienes y servicios como porcentaje del PIB, se destacan entre los factores determinantes en la calificación de un país dentro de este Índice de Globalización.

Promover activamente las inversiones es de gran importancia para países en desarrollo como Nicaragua y es por esa razón que el país entero está comprometido a seguir esta misión. La dedicación de PRONicaragua al promover oportunidades de inversión, los esfuerzos de promoción de políticas que incentiven la inversión en el país, y una economía cada vez más estable y robusta, sitúan a Nicaragua en una posición favorable en la competencia global por atraer inversión extranjera directa.

II. ANTECEDENTES

En agosto del 2002 se crea bajo el Decreto Presidencial No.75-2002 la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones, la cual tuvo como una de sus más importantes iniciativas la creación de una Agencia de Promoción de Inversiones de naturaleza público-privada con la misión de contribuir al desarrollo económico sostenible y a la generación de empleos dignos en Nicaragua a través de la atracción de inversión extranjera directa de clase mundial.

De acuerdo a lo expresado en el arto. 3 del Decreto Presidencial en mención, la Comisión es presidida por un Delegado Presidencial nombrado por el Presidente de la República, como Secretario de la Comisión, con rango de Ministro, con un consejo directivo compuesto por 4 miembros del sector público y 3 privados, los cuales son nombrados directamente por el Presidente de la República y ejercen sus funciones Ad Honorem.

Actualmente, la Comisión está conformada por los siguientes representantes del gobierno: el Ministro de Fomento, Industria y Comercio, el Asesor Económico del Presidente, el Presidente del Instituto Nicaragüense de Turismo y el Asesor Financiero del Presidente. De parte del sector privado, esta comisión es conformada por el Presidente de la Cámara de Industria, el ex-presidente del Consejo Superior de la Empresa Privada y un dirigente empresarial agropecuario.

En este contexto, se solicitó al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la asesoría técnica y apoyo financiero para que esta agencia iniciara operaciones. La Agencia de Promoción de Inversiones "PRONicaragua" inició su primera fase como un proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, quien ha constituido desde entonces el único administrador de sus recursos.

El PNUD además de funcionar como el organismo administrador de los recursos de la agencia, ha asesorado y apoyado en la comunicación tanto con las instancias del Gobierno involucradas, como con donantes y sector privado para definir la estrategia y los mecanismos que faciliten su funcionamiento. Así mismo, el PNUD aportó como capital semilla US\$ 335,526.00, lo que ha facilitado la gestión de otros recursos para financiar las operaciones de PRONicaragua en su primera fase.

También se establecieron relaciones de trabajo con el Banco Mundial a través del MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) quienes apoyaron la creación de esta agencia brindando asesoría. El apoyo técnico de MIGA en esta etapa inicial fue de gran importancia para definir la estrategia de los primeros 5 años de la Agencia así como para capacitar a los miembros de la organización, transmitiendo conocimientos esenciales para el ejercicio de actividades de promoción, tales como: investigación e identificación de mercados meta, establecimiento de contactos, preparación de presentaciones eficaces, prácticas para participaciones en ferias y misiones de trabajo, como proveer los mejores servicios a potenciales inversionistas, al igual que recursos y herramientas requeridas para una efectiva promoción de inversiones.

Este proyecto desde su inicio ha tenido como objetivo consolidar un equipo ejecutor para la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de promoción del país en el exterior, acompañado de propuestas que manifiesten la existencia de un clima de estabilidad que estimule la confianza del inversionista, para establecerse en el país, y con ello, generar empleos, recibir transferencia de tecnología y aumentar el nivel de ingresos a la población nicaragüense.

Evaluaciones a PRONicaragua

El desempeño de PRONicaragua ha sido valorado a través de evaluaciones realizadas por IDI Irlanda (2005), MIGA (2004 y 2005) y PNUD (2006), organizaciones que no solo han evaluado los resultados de este esfuerzo desde su creación, sino que han dado aportes importantes para el crecimiento de la agencia, brindando una serie de sugerencias y recomendaciones para un mejor funcionamiento. A continuación se resumen los resultados de las evaluaciones mencionadas:

○ International Development Ireland, Ltd (IDI, Irlanda):

El análisis realizado por IDI no solo incluyó a PRONicaragua, sino que fue basado en una visión general de la estructura institucional que conduce el desarrollo industrial (inversiones) y empresarial de Nicaragua.

Basados en la exitosa experiencia de Irlanda, este informe proporcionó un nuevo modelo que integrando tres entidades principales: una agencia de promoción de inversiones, una agencia de desarrollo empresarial, y una entidad de estrategia y competitividad.

Se reconoció una actuación positiva de “PRONicaragua” considerada como uno de los primeros componentes en estar operando. Basado en las operaciones en ese momento, con un presupuesto limitado, recomendó:

- Incrementar el presupuesto a U\$ 5 millones.
- Aumentar el staff a 25 miembros, incluyendo miembros para operaciones en el extranjero
- Ubicar miembros de PRONicaragua en embajadas de los mercados meta claves (No diplomáticos)
- Asumir la realización de una campaña de imagen país en el extranjero
- Ampliar los sectores meta
- Fortalecer su figura legal

○ IPA Performance Benchmarking 2005 (MIGA)

Se valoraron las capacidades en el trato e información efectiva brindada a inversionistas extranjeros por las agencias de promoción de inversiones.

Se evaluaron un total de 178 agencias representantes de diferentes países, regiones y ciudades alrededor del mundo para determinar el manejo eficaz de información requerida para proyectos de inversión extranjera.

La conclusión del análisis realizado por los consultores señala que los esfuerzos de Atracción de Inversión Extranjera Directa realizados por PRONicaragua son altamente competitivos. La agencia está compitiendo con sofisticadas agencias de gobierno en el mundo. En relación con otras agencias de los países en desarrollo, PRONicaragua con poco más de un año de operaciones, tuvo muy buena respuesta y su desempeño se ubica dentro del 15% más alto de las agencias evaluadas.

o IPA Performance Review 2006 (MIGA)

MIGA realizó la evaluación de desempeño de las agencias de promoción de inversiones 2006: "Proporcionando Información a Inversionistas". Se evaluó la manera en la cual las agencias brindan información relevante, respondiendo a la información que los inversionistas necesitan e influenciando su decisión de invertir.

En este ejercicio, participaron 114 agencias en el mundo. Los parámetros de evaluación fueron seleccionados tomando como indicadores las prácticas y desempeño de 11 de las mejores agencias en el mundo.

La evaluación se realizó a partir de dos elementos claves:

1. Website, evaluado desde la perspectiva de la información requerida por inversionistas privados,
2. a través del acercamiento de un "comprador misterioso" para examinar como la agencia maneja preguntas directas realizadas por inversionistas.

En general, el estudio encontró que las mejores agencias alcanzaron un promedio total de 89.8%, 45.7%-44.1% superior que el porcentaje obtenido por agencias en economías en desarrollo. PRONicaragua ganó una puntuación general de 71.7%. Esto constituye un excelente desempeño, fue merecedora de un reconocimiento por WAIPA (World Association of Investment Promotion Agencies) como una de las agencias de los países en desarrollo con mejores prácticas en promoción de inversiones.



o PNUD

En el documento de proyecto de la FASE I se plantea que a los 30 meses de ejecución, se realizará una evaluación externa que tendrá como fin lo siguiente:

"Valorar la pertinencia, rendimiento y éxito en el logro de los productos y resultados planificados"

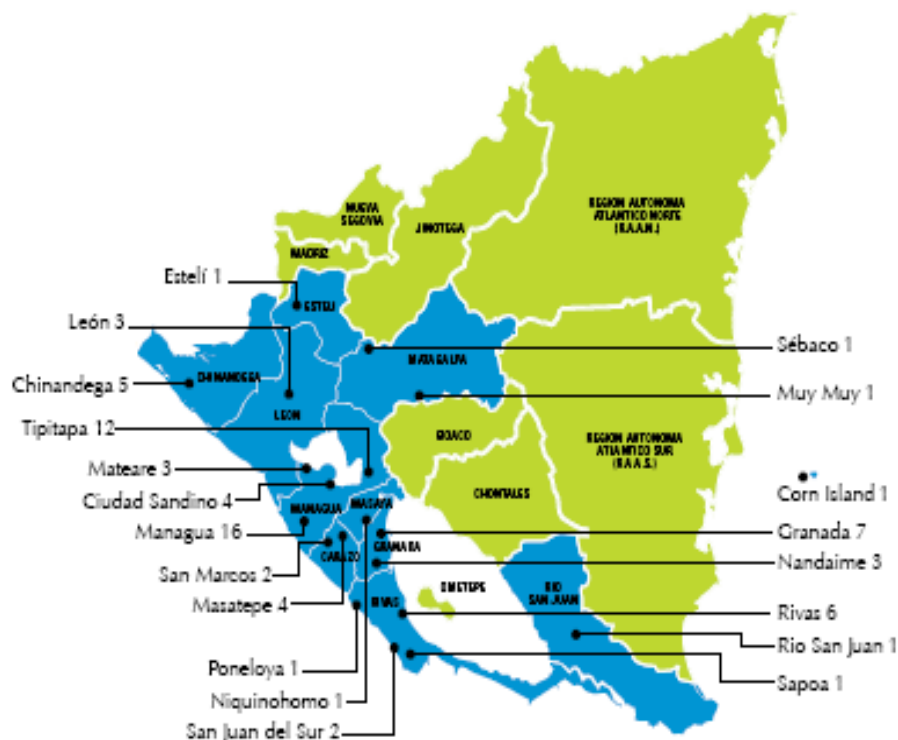
Como resultado de esta evaluación se concluyó que PRONicaragua como proyecto PNUD, ha pasado durante el periodo 2002-2005 por la etapa de apertura y consolidación del departamento de promoción. Durante este tiempo, el proceso de atracción de inversiones ha evolucionado desde el sector textil (sector estrella), manufactura, turismo, contact center & BPO hasta el inicio de Agroindustria.

Principales logros

Los principales logros de la agencia se han medido por las inversiones ganadas, los montos de inversión y empleos que estas inversiones proyectan una vez que se encuentran operando en su totalidad, en este sentido el cuadro que se presenta a continuación resume los resultados obtenidos por PRONicaragua en su primera fase:

Inversiones Ganadas vs. Presupuesto Utilizado 2003 - Septiembre 2008	
Inversiones Ganadas	\$493,066,000.00
Empleos Ganados	38,116.00
Recursos Utilizados	\$4,400,358.16
Retorno sobre Inversión	\$112.05
Costo por empleo	\$115.45
Por cada dólar invertido en la Agencia, se ha ganado US\$109.58 dolares en inversión.	

Distribución de las inversiones atraídas por PRONicaragua



Apertura de oficinas en el exterior

Con el apoyo de la Embajada de Nicaragua en Washington D.C., PRONicaragua decide abrir una oficina en Estados Unidos como parte de su estrategia de promoción y atracción de inversiones, dirigida a dos de los principales socios comerciales de Nicaragua, como son EE.UU. y Canadá. La ubicación de una oficina de PRONicaragua dentro de la embajada les permitirá unir esfuerzos en la atracción y atención de inversionistas interesados en Nicaragua.

La embajada también representa al Gobierno de Nicaragua ante Canadá, por lo que se aprovechará la presencia de la agencia para identificar posibles inversionistas en ese importante país. La cercanía a este país permitirá a PRONicaragua implementar una estrategia para diversificar el origen de la inversión extranjera.

Adicionalmente, PRONicaragua ha abierto otra oficina en el centro empresarial World Trade Center ubicado en Rogers, Arkansas. En este estado, se encuentran las oficinas corporativas de aproximadamente 1,300 empresas, incluyendo la multinacional de ventas al detalle Wal-Mart y sus principales proveedores, la mayor concentración de este tipo de oficinas en una ciudad de Estados Unidos. Por su ubicación estratégica, la apertura de esta oficina de PRONicaragua significará una importante oportunidad para fortalecer las relaciones comerciales y fomentar las inversiones en Nicaragua.

III. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Desde su nacimiento, PRONicaragua ha funcionado como un proyecto del PNUD y ha sido conceptualizada como una institución público privada, sin fines de lucro, adscrita a la Presidencia de la República, teniendo como objetivo fundamental la promoción y atracción de inversión extranjera directa hacia el país que promueva la generación de empleos. Este modelo, que hasta el momento ha sido exitoso, carece de algunos de los elementos propios de una agencia de mayor madurez, que garanticen un trabajo más integral y mejores resultados alrededor del tema de la atracción de inversiones, así como una visión más amplia de las oportunidades que ofrecen diferentes regiones del mundo en este tema.

La estructura de la agencia ha limitado sus actividades y relaciones interinstitucionales a los sectores económicos y mercados internacionales en los que originalmente se basó el Plan Nacional de Desarrollo presentado en el año 2003. Por lo tanto, existe la necesidad de plantear una estructura que permita el fortalecimiento de la agencia desde el punto de vista de su participación en el engranaje institucional del país, así como acciones sobre la estructura interna que mejoren la capacidad y calidad de los servicios, la promoción de una imagen positiva del país, comunicando las oportunidades de inversión y estimulando a todos los niveles un clima de inversiones apropiado que fomente la llegada de inversión extranjera.

IV. JUSTIFICACIÓN

Importancia de la Inversión Extranjera Directa

La inversión extranjera directa (IED), desempeña un papel importante como motor del crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. Existe un claro consenso acerca de la importancia de atraer flujos de inversiones privadas como el camino correcto para el financiamiento del desarrollo económico sostenible.

La inversión extranjera ofrece la posibilidad de inyectar capital fresco a la economía, de generar empleos rápidamente y de promover la transferencia tecnológica y conocimiento a nuestro país. Cuando se realizan los esfuerzos correctos para que la inversión extranjera atraída sea de calidad, también se elevan los estándares de las relaciones laborales y la responsabilidad social con la comunidad y la promoción de prácticas de protección al medio ambiente.

En la actualidad, se cuenta con un mercado laboral precario, según datos de informes estadísticos del Banco Central de Nicaragua, en el año 2007 aproximadamente un 37.3% de la población económicamente activa se encontraba laborando en el sector formal. Del total de ocupados alrededor de un 50.7% son asalariados, un 37.9% trabajan por cuenta propia, son patronos o miembros de cooperativa y 11,4% es trabajador no remunerado. A esto se suma el crecimiento de la demanda laboral de alrededor de 80,000 nuevos empleos cada año.

Por lo tanto, se vuelve imprescindible posicionar a Nicaragua como un destino atractivo para la Inversión Extranjera Directa (IED), a fin de dinamizar la economía y potenciar la generación de empleo sostenible y de calidad, y por ende mejorar las condiciones de vida de los nicaragüenses.

Rol de PRONicaragua

PRONicaragua como agencia nacional para la promoción de inversiones constituye uno de los principales canales para promoción de la IED en el país, teniendo como misión garantizar un flujo permanente de nuevas inversiones de calidad en sectores productivos, que promuevan el crecimiento económico a través de la generación de empleos y el aumento de nuestras exportaciones de bienes y servicios.

Al final de esta segunda Fase la agencia deberá ser reconocida como la institución nacional coordinadora de los esfuerzos de promoción proactiva y comunicación, encargada de la atención y la facilitación, para fomentar la inversión extranjera directa en el país. Deberá mantener su carácter público privado, sin fines de lucro, apolítico y de prestador de servicios para el inversionista extranjero, garantizando además la más alta calidad en su trabajo. Estas características por ende promoverán una percepción de PRONicaragua como confiable, profesional e imparcial hacia el exterior, lo cual generará una buena imagen sobre la calidad de las instituciones del país.

V. ESTRATEGIA

5.1 Objetivo y principios del programa

El objetivo del programa es fortalecer las capacidades técnicas, operativas y financieras de PRONicaragua, para promover en el país el crecimiento sostenible de proyectos de inversión extranjera directa con prácticas de responsabilidad social con sus colaboradores y la comunidad en la que se establecen, promoviendo el desarrollo del capital humano, el respeto al medio ambiente, la transferencia tecnológica y encadenamientos productivos con empresas locales.

5.2 Componentes

PRONicaragua en esta segunda fase debe experimentar los cambios necesarios que le permitan fortalecer o ampliar su capacidad actual. El enfoque de estos cambios debe ir en función del aumento de la capacidad y la calidad en la promoción proactiva de las oportunidades de inversión, en el mejoramiento de los servicios de agilización y facilitación de los procesos de inversión, la promoción de la descentralización y el encadenamiento de empresas locales con las inversiones atraídas en el país. Para alcanzar los objetivos y los resultados esperados se considera importante desarrollar los siguientes componentes estratégicos:

a) Promoción de Inversiones:

En las actividades de promoción proactiva, se deben revisar constantemente los sectores a ser atendidos y la capacidad de respuesta de estos sectores, añadiendo sectores que permitirán desarrollar las condiciones necesarias para mejorar la posición competitiva del país como destino de inversión, así como los sectores innovadores en los mercados mundiales en los que el país cuente con potencial para atraer inversiones.

La proactividad del trabajo promocional del programa contribuirá a posicionar al país como un destino atractivo para las inversiones, impulsando el ritmo de atracción de inversiones histórico del país a un nivel que genere un desarrollo económico más acelerado. Este trabajo promocional incluirá:

- Organización de misiones promocionales al exterior, donde los ejecutivos de la agencia presentarán las oportunidades que ofrece el país estableciendo contacto directo con potenciales inversionistas.
- Participación en ferias internacionales relacionadas con los sectores de promoción exponiendo las oportunidades que el país ofrece a los participantes.
- Realización de eventos locales para atraer inversionistas a que visiten Nicaragua.
- Realización de campañas de comunicación en diferentes medios y a través de material promocional dirigido a los mercados meta en el exterior que promuevan una imagen positiva del país.
- Promoción de inversiones que fomenten el desarrollo humano y por ende la equidad de género.

En estos últimos dos puntos el programa deberá realizar mayor esfuerzo para lograr crear mayor conocimiento de las condiciones y oportunidades reales del país.

Como parte de los esfuerzos que realiza el Gobierno para el desarrollo económico del país, PRONicaragua debe jugar un rol específico promoviendo oportunidades de inversión en sectores productivos y de exportación de servicios, que generen empleos dignos y divisas al país por medio de la inversión directa y la exportación.

El programa iniciará enfocando sus esfuerzos promocionales en seis sectores de alto potencial de desarrollo para el país. Estos sectores son:

1. Industria Textilera, Confección de Prendas y Calzado.
2. Industria Manufacturera de Componentes Electrónicos, Electromecánicos, Autopartes y Dispositivos Médicos.
3. Agroindustria, Agro negocios y Plantaciones Forestales
4. Hotelería, servicios para Turismo, Desarrollos Turísticos Residenciales, Vacacionales y Líneas Aéreas.
5. Centros de Exportación del Conocimiento.
6. Energía e Infraestructura.

Anualmente se realizarán estudios sectoriales para explorar, evaluar y validar los sectores prioritarios para la promoción de inversiones, así como la potencialidad para la incursión en nuevos nichos de mercados.

El esfuerzo promocional en estos sectores no deberá limitarse a la atracción en los socios de inversión y comerciales tradicionales de la agencia, sino también en fuentes proveedoras de inversión innovadoras como los países del sur y las empresas cooperativas exitosas de otros países.

Se trabajará de forma coordinada con el Ministerio de Relaciones Exteriores a fin de ampliar el impacto de la estrategia de promoción de inversiones de PRONicaragua utilizando como aliados estratégicos las embajadas y consulados de Nicaragua en el exterior a quienes se le fortalecerá en las mejores prácticas y estrategias a través de seminarios de capacitación impartidos por especialistas de la Agencia.

b) Desarrollo e Inteligencia

El programa deberá trabajar en aumentar la diversificación de los destinos geográficos de las inversiones en diferentes regiones y promover el encadenamiento de estas en el engranaje económico tanto productivo como de servicios con que cuenta el país. El objetivo de este esfuerzo es llevar desarrollo económico a regiones y sectores de la sociedad que tradicionalmente han sido marginados en nuestro país por situaciones coyunturales e históricas.

Se pretende evaluar el potencial para desarrollo de las diferentes zonas geográficas del país y luego establecer la estrategia de promoción de estas, velando por la evolución de los resultados de atracción de inversiones hacia esas zonas. Las estrategias de promoción deben incluir los parámetros y metas tanto económicas como de desarrollo social, que garanticen las oportunidades para sectores como mujeres y jóvenes. Estas estrategias promoverán el conocimiento de las oportunidades y debilidades, entre los actores regionales para concientizar en ambas vías, públicos y privados, sobre las necesidades y los esfuerzos a realizarse para lograr impulsar el desarrollo económico en la zona.

Dentro de las responsabilidades de PRONicaragua está la investigación, evaluación, focalización y prospección de potenciales inversionistas, para lo cual será necesario evaluar las herramientas y recursos disponibles que faciliten las actividades de promoción, así como también preparar de información general y específica para los inversionistas.

Es de gran importancia disponer de una estrategia de comunicación tanto de las oportunidades de inversión en los sectores prioritarios, proyectos específicos, así como de los logros y experiencias positivas del Programa, para lo cual se cuenta con la producción de material promocional, organización de foros y encuentros informativos con socios y actores del programa.

c) Post-Establecimiento

Para garantizar el cumplimiento de los compromisos de inversión atraída hacia el país, se incorporará a la estructura actual de PRONicaragua el área de Post-establecimiento de Inversiones, la cual tendrá dentro de sus funciones principales:

- Apoyar en la agilización de trámites y solución de obstáculos encontrados en la operación diaria de los inversionistas atraídos por PRONicaragua, así como en su adaptación social y cultural en el país.
- Promover la reinversión.
- Fomentar los encadenamientos productivos, equidad de género y prácticas de responsabilidad social empresarial.

La relación de esta área con los inversionistas en el proceso de establecimiento de sus operaciones, permitirá dar retroalimentación al Gobierno sobre áreas de oportunidad en las que puedan mejorarse en términos de clima de inversiones. Dentro de este esfuerzo se fortalecerá el uso y desarrollo de herramientas que permitan la comunicación entre el Gobierno y los inversionistas, como es la Red Inversionista Gobierno (RIG). Estos esfuerzos deberán crear conciencia sobre la necesidad de que ambos actores, sector público y sector privado, trabajen conjuntamente para lograr el desarrollo económico.

5.3 Cadena de Valor

PRONicaragua entrega valor al inversionista a lo largo de los procesos de toma de decisiones, establecimiento y post- establecimiento de las empresas. En su cadena de valor se distinguen tres fases:

1. Inteligencia de Mercados, es la primera etapa de la cadena de valor. Se encarga de reunir, organizar y procesar información completa y actualizada con respecto a la economía nacional y las oportunidades de negocios que existen en Nicaragua. Esta información es útil para las actividades de Monitoreo de País, Promoción de Inversiones y Servicios de Post-Establecimiento a los inversionistas.
2. Promoción de Inversiones, hace uso de la información que se genera en la primera etapa, con el fin de promover a Nicaragua como una plataforma de inversión ideal para los sectores de Textiles & Confección, Agroindustria, Turismo, Centros de Contacto y Servicios Digitales (Business Process Outsourcing, BPO), así como Equipos Médicos y Ensamblaje, Energía e Infraestructura. El Equipo de Promoción de Inversiones apunta a mercados y sectores que mejor se adaptan a la estrategia de crecimiento y reducción de la pobreza de Nicaragua. Los asesores en Promoción de Inversiones proveen al inversionista contactos claves dentro del Gobierno, referencias y servicios de facilitación para un exitoso desarrollo de operaciones en el país. En esta etapa, el área de comunicaciones trabaja en coordinación con el equipo de Promoción de Inversiones, facilita la creación de material promocional para todos los sectores y desarrolla actividades para que tanto la agencia como Nicaragua se proyecten positivamente, a nivel nacional e internacional.
3. La tercera fase son los Servicios de Post-Establecimiento para Inversionistas. La agencia brinda continuo apoyo a inversionistas ya establecidos, al investigar los obstáculos operativos que se les presentan y buscando soluciones para superarlos. Es además responsable porque la inversión ganada se ejecute y porque los niveles de satisfacción de los inversionistas estimulen la reinversión.

Como parte de esta etapa está la retroalimentación al Gobierno, considerando que en el proceso de atención a los inversionistas en sus operaciones se han identificado claramente las áreas en las cuales se puede mejorar el clima de inversiones en Nicaragua.

Aunque no forman parte del proceso de promoción de inversiones, a nivel interno, se cuenta con áreas de apoyo que inciden de forma directa en el funcionamiento eficaz de PRONicaragua: Asesoría Legal, la Administración del Programa, la unidad de Recursos Humanos y Tecnología de Información. La contribución de estas áreas a lo largo las fases de la cadena de valor aseguran el cumplimiento de las metas y objetivos de la agencia.

5.4 Colaboradores del Programa

El programa desarrollará una estrategia de coordinación con sus principales colaboradores, apoyando iniciativas, proyectos y programas que favorezcan el desarrollo de nuevas inversiones en el país, así como estableciendo convenios y alianzas tanto para la sostenibilidad del programa como para el alcance de sus resultados. Entre los principales colaboradores del programa se identifican:

- (i) Comisión Nacional de Zona Franca: promoviendo y administrando el régimen de zonas francas.
- (ii) Corporación Nacional de Zonas Francas: administrando los parques industriales públicos.
- (iii) Instituto de Turismo: promoviendo y administrando el régimen de incentivos de la industria de turismo.
- (iv) PNUD: asistencia técnica y financiera.
- (v) Cámaras y Asociaciones gremiales: impulsando iniciativas para el desarrollo del sector privado en Nicaragua.
- (vi) EPN: promoviendo el desarrollo de infraestructura de puertos.
- (vii) DGI: facilitando un sistema tributario favorable para las inversiones en el país.
- (viii) DGA: facilitando un movimiento ágil de materia prima y mercancías en los puestos fronterizos del país.
- (ix) MEM: administrando concesiones en el sector de minas y energía.
- (x) MARENA: garantizando una efectiva protección de los recursos naturales y del medio ambiente.
- (xi) INCAE: promoviendo iniciativas para el desarrollo del capital humano.
- (xii) Agencias/organismos de Cooperación: financiamiento para la ejecución de iniciativas de desarrollo.
- (xiii) Embajadas y Consulados en el exterior: apoyo en las actividades de promoción del país en los mercados metas.
- (xiv) INATEC y Universidades: facilitando la capacitación del capital humano de acuerdo a las necesidades de las industrias.
- (xv) Alcaldías Municipales: facilitando la gestión e información para inversionistas.

5.5 Impacto del Programa

Las nuevas inversiones atraídas al país por PRONicaragua deben tener un efecto positivo no solo a nivel de las cifras macroeconómicas sino también de forma directa en la población de Nicaragua. Las nuevas inversiones tienen un efecto multiplicador ya que se generan mayores ingresos, conocimientos, transferencia de tecnología, aprendizaje de nuevas destrezas y creación de nuevos empleos en la economía, permitiendo así niveles altos de consumo e influenciando situaciones externas positivas, tales como nuevos centros adicionales de salud, educativos y el desarrollo de encadenamientos productivos.

Al cierre de la primera fase, se realizó una valoración exploratoria del impacto social de las empresas atraídas por PRONicaragua en la cual se concluye que se han tenido un efecto social positivo en la población. Esto se demuestra en el incremento de trabajo, ingresos, acceso a servicios básicos y mejor acceso a las finanzas.

Basados en esta valoración, además de los indicadores relacionados con el número de proyectos, montos de inversión y empleos se pretende medir el impacto social de las inversiones entendiendo esto como el impacto en:

- *La calidad de vida de los trabajadores:* estilo de vida, es decir la manera en que viven, trabajan, se divierten e interactúan, nivel ingresos que les permite consumir cosas adicionales, relación con su familia y amigos, sus valores y creencias, así como también la manera en que invierten su tiempo de entretenimiento, salud (mental y física), bienestar de las personas, acceso a los servicios, equidad y enfoque de género.
- *El desarrollo de las comunidades:* migraciones, cambios en la composición, unidad y estabilidad de la comunidad, calidad del ambiente (aire, agua, ruidos, conservación de los recursos, etc.), vínculos con los proveedores y productores locales (encadenamientos), acceso y mejoramiento de los servicios básicos (salud, educación, comunicaciones, vivienda, transporte), integración activa de la mujer.
- *La calidad del empleo generado:* desarrollo de habilidades de la mano de obra local, niveles de salarios, acceso a capacitación, condiciones de trabajo, seguridad laboral, apoyo y programas especiales para la mujer.
- *Género:* este aspecto es considerado en todos los niveles. No constituye un tema del cual se realice actualmente un análisis propio ya que los efectos que genera se ven en los elementos anteriores. Sin embargo para efecto de evaluar el impacto social de las inversiones todas las estadísticas serán disgregadas por sexo y grupo de edades. Igualmente se analizarán los sectores en los que se podría apoyar a mujeres empresarias con inversión extranjera y definir una estrategia para promover inversiones dirigidas a ellas, de la misma forma se realizarán estudios de impacto social de las inversiones, concretamente en la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres entre otras acciones que permitan fomentar una responsabilidad social empresarial que fomenten el empoderamiento económico de las mujeres y la equidad de género.

El “impacto social desde un análisis cualitativo” siempre debe de diferenciar el impacto específico en la mujer, en el hombre, niños y jóvenes desde un análisis y perspectiva de género, para lo cual el programa deberá adquirir mayor conocimiento en el tema.

El programa tiene el compromiso de fomentar en sus clientes acciones positivas en relación a la creación de fuentes de trabajo productivo para los grupos sociales tradicionalmente marginados como mujeres, jóvenes, personas con capacidades especiales, etc., así como de beneficios que garanticen su productividad y permanencia (Centro de Desarrollo Infantil, programas de atención de la salud, educación y entretenimiento).

5.6 Sostenibilidad

Uno de los retos más importantes que enfrenta PRONicaragua es lograr crecer y mantenerse con una estabilidad financiera. Para esto, será necesario el desarrollo e implementación de una guía que fortalezca y cree alianzas con el sector empresarial y gubernamental del país partiendo de una estrategia de sostenibilidad soportada por un plan sistemático de gestión de recursos, en los cuales se identifiquen y clasifiquen las fuentes de financiamiento y los medios para tener acceso a las mismas.

A la fecha, se han identificado fuentes de financiamiento y de generación de ingresos que garantizarán la ejecución de los proyectos e iniciativas impulsadas por PRONicaragua. Estos se pueden clasificar en:

- **Gobierno e instituciones públicas nacionales:** las principales acciones están orientadas a garantizar la continuidad y permanencia dentro del presupuesto general de la república, así como los acuerdos y convenios con instituciones del sector público con las cuales PRONicaragua mantiene una relación estrecha de colaboración en la tarea común de promover la inversión extranjera en el país.
- **Empresa Privada:** esta es la fuente en la que se concentran los esfuerzos de Ingresos Generados por el Programa (IGP), las acciones están encaminadas al desarrollo de convenios de colaboración con empresas locales de servicios requeridos por inversionistas, recuperación de costos a través de patrocinio de eventos, publicidad en el material promocional de la agencia (programa), entre otras iniciativas que deberán estar dentro de un plan de gestión de recursos y un marco regulatorio que garantice relaciones transparentes con los colaboradores.
- **Organismos y cooperación internacional:** teniendo como principal asesor técnico y colaborador al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se desarrollará periódicamente un plan de movilización de recursos con agencias y organismos de cooperación internacional, para lo cual deberá realizarse un análisis de sus directrices para identificar aquellos proyectos de PRONicaragua que se insertan en los programas de desarrollo de la cooperación.
- **Prestación de servicios:** El establecimiento de relaciones de intercambio con asociaciones, cámaras, comisiones públicas, entre otros, constituye una herramienta fundamental para el alcance de todas las metas y objetivos que se tracen en función de la sostenibilidad del programa.

Además del reto de la sostenibilidad financiera, una de las principales tareas de este periodo es la institucionalización de PRONicaragua como Agencia Nacional para la Promoción de Inversiones. Para el año 2010, PRONicaragua deberá tener clara su figura jurídica y su ubicación dentro del engranaje institucional que conforma el Sistema de Atracción de Inversiones del país. Para esto, se deberán realizar los estudios necesarios y acciones que garanticen su funcionamiento como una institución de carácter público privada un año y medio antes de la conclusión del programa, de manera que se pueda fortalecer esta figura durante la vigencia del mismo. Dentro de los análisis a realizar, se tomarán en cuenta experiencias de otros países como también la experiencia de Nicaragua en el tema.

5.7 Riesgos

Ante las estrategias planteadas en este documento se visualizan algunos riesgos los cuales, tienen que ser considerados para que no impidan el buen desenvolvimiento del programa y si esto fuera posible, mitigarlos.

Entre los principales riesgos se pueden mencionar:

1. *Déficit de los recursos económicos necesarios para la ejecución de los planes de trabajo.* Para evitar este riesgo debe establecerse un plan permanente de gestión y movilización de recursos, así como implementar nuevos mecanismos e iniciativas para el incremento de ingresos generados por el programa.
2. *Crisis Financiera Internacional.* Este riesgo puede impactar tanto en la movilización de recursos para la operación de la Agencia, como en la disminución de los flujos de inversión hacia Nicaragua. Como una medida de disminución de este impacto, se implementaran servicios dentro de la agencia para la captación de otros ingresos (IGP). Así mismo, se diversificaran los mercados de atracción de inversiones.
3. *Variaciones en el monto presupuestado y las actividades programadas.* Muchas de las actividades están sujetas a cambios por situaciones no previstas, lo importante es monitorear la ejecución y anticiparse lo más que se pueda para incorporar los cambios a fin que estos no representen gastos adicionales a los presupuestados.
4. *Voluntad institucional.* En la medida que se vayan estableciendo los roles de cada actor en el sistema nacional de promoción de inversiones se deberá reconocer a todos los niveles a PRONicaragua como la institución responsable de la atracción y facilitación de la inversiones, recibiendo apoyo de las diferentes entidades del Gobierno para cumplimiento de sus funciones con agilidad e independencia administrativa.
5. *Capacidad del recurso humano nacional.* La tasa del analfabetismo es de 22%, con una baja retención estudiantil en los centros de estudio. El presupuesto para la educación de primaria, secundaria y para la instrucción vocacional está inconmensurablemente por debajo de los estándares internacionales (Un indicador de esto, es que los profesores de primaria y secundaria tienen el salario más bajo de Latino América). Esto más que un riesgo es un desafío tanto para el sistema educativo nacional, como para PRONicaragua quien debe contribuir a orientar las áreas y requerimientos de la industria, estableciendo alianzas con instituciones como INATEC y el sistema formal para el fomento en programas de educación que permitan mejorar las destrezas ocupacionales y la calidad de la oferta del recurso humano para atraer proyectos de mayor valor agregado.
6. *Rechazo de las comunidades y líderes locales a los proyectos de inversión.* Debe darse una sensibilización a las comunidades, reconociéndoles como uno de los principales actores en el proceso de decisión y establecimiento de la inversión, se les debe escuchar y aclarar sus inquietudes para que puedan entender los beneficios de los proyectos y el apoyo que se requiere de ellos.
7. *La propiedad.* Nicaragua ha enfrentado problemas históricos a nivel legal en términos de propiedad, sin embargo PRONicaragua como uno de los canales para atención al inversionista, podrá asesorarle en su proceso de compra para dar la seguridad requerida. En el tema de la propiedad se puede mencionar también la especulación en su valor, a la cual cualquier país está sujeto, no obstante se puede mitigar desarrollando propuestas en las instancias correspondientes para el establecimiento de normas y reglamentaciones.

8. *Seguridad Jurídica.* Orientar al inversionista para garantizar seguridad en la adquisición de sus bienes, integridad física, y en general en las relaciones jurídicas dentro del país es una de las principales responsabilidades de PRONicaragua antes, durante y después del establecimiento de los proyectos de inversión. Aunque no es posible garantizar que la situación jurídica no será modificada, la aplicación del concepto de “predecibilidad” es de gran importancia ya que es posible predecir los cambios de conformidad con los procedimientos establecidos previamente dentro de la misma Ley, evitando así la percepción de que se han cambiado las “reglas del juego”.
9. *Creación de economías de enclave.* Se reconoce el sector agrícola como uno de los prioritarios para la promoción de inversiones, se realizará promoción proactiva orientada a empresas que garanticen una conexión con el entorno económico local, compromiso con el medio ambiente, la sostenibilidad de los suelos y que generen valor agregado.

VI. ARREGLOS DE GESTION

6.1 Dirección del programa

El programa, que tendrá una duración estimada de 64 meses, será ejecutado bajo la modalidad de Implementación Nacional. En su calidad de asociado en la implementación, la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones Privadas (CEPIP) se responsabilizará ante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) por la dirección del proyecto, el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos y el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados de acuerdo a metas y montos acordados trimestralmente.

De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, a la contribución de costos compartidos se le aplicará por parte del PNUD un 7% (siete por ciento) en concepto de costos indirectos de la implementación, monitoreo y evaluación del programa. Los recursos financieros de este programa serán administrados de acuerdo a su fuente de financiamiento y/o el reglamento financiero del PNUD. Durante la ejecución del programa, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aporte efectivamente depositados.

Cuadro No. 1 “Estimación de Fondos (US \$) por año”

Donantes	Código del Fondo en ATLAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total (US \$)
UNDP	04000+0012	\$ 35,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$ 65,000.00	\$500,000.00
NIC	30071+0184	\$129,600.00	\$470,000.00	\$500,000.00	\$500,000.00	\$500,000.00	\$500,000.00	\$2,599,600.00
MCA	30075+0184	\$170,625.00	\$284,375.00	\$400,000.00	\$0	\$0	\$0	\$855,000.00
IGP	30074+0313	\$ 11,000.00	\$ 40,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 251,000.00
SWI	30076+0232		\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00			\$ 300,000.00
UE			\$100,000.00	\$ 96,000.00				\$196,000.00
Total		\$346,225.00	\$1,094,375.00	\$1,246,000.00	\$750,000.00	\$650,000.00	\$615,000.00	\$4,701,600.00

Si el pago se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, su valor se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo dicho pago. Si antes de la total utilización por el PNUD del importe abonado hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, el valor del saldo de fondos no utilizados se ajustará en consonancia.

Si, en ese caso, se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo de fondos, el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Donante ha de aportar más financiación. Si no se dispusiera de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al programa/proyecto.

Según corresponda, la contribución se depositará en:

- Cuenta en Dólares
Número de Cuenta: 770001805
Nombre de la Cuenta: UNDP Representative Dollar Account
Dirección: BANCENTRO.

- Cuenta en Córdoba
Número de Cuenta: 770005576
Nombre de la Cuenta: UNDP Representative Córdoba Account
Dirección: BANCENTRO.

El PNUD acompañará la dirección y orientación del proyecto, para contribuir a maximizar el alcance, impacto y calidad de sus resultados. Así mismo el PNUD, en su rol de administrador de fondos, se responsabilizará ante el Administrador de la Organización por asegurar el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del documento de proyecto y respetando los principios rectores del PNUD: transparencia, competitividad, eficiencia y economía. El PNUD pone a disposición de la CEPIP a un Oficial de Programas como garante del proyecto para cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del Plan Anual de Trabajo.

La figura de Director Asociado en la Implementación para este Programa será representada por el Delegado Presidencial y Secretario Ejecutivo de la CEPIP, quien es nombrado por el Presidente de la República para representar al Gobierno en su gestión para la ejecución e implementación de las actividades del Programa. El Delegado Presidencial nombrará al Director o Directora Ejecutiva, quien tendrá como responsabilidad la implementación del mismo.

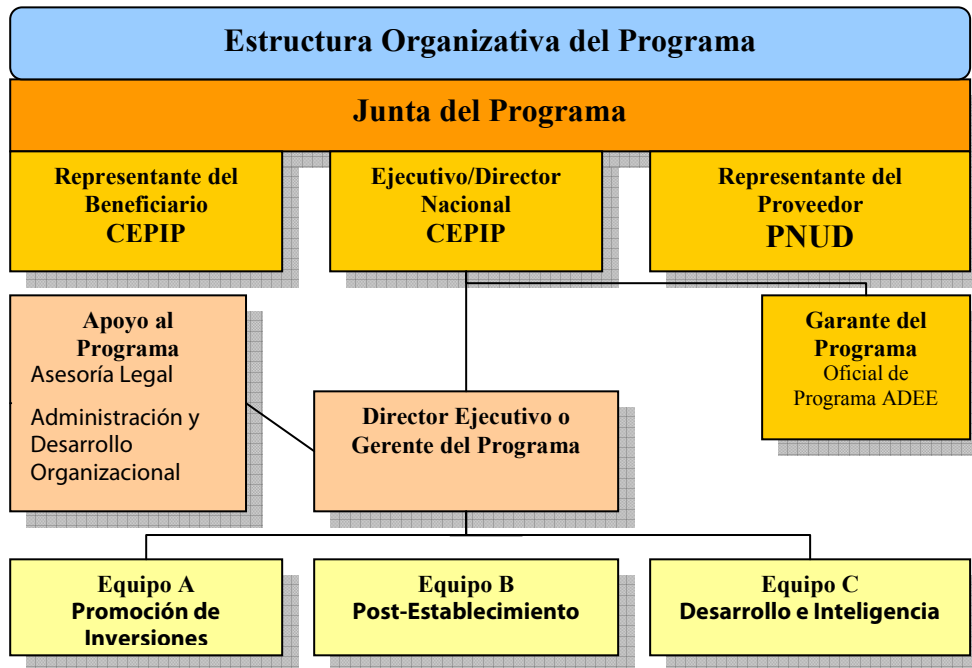
Se creará una **Junta del Programa** integrada por el Secretario Ejecutivo de la CEPIP, como Delegado Presidencial para la Promoción de Inversiones, el/la Directora/a Ejecutivo/a de PRONicaragua y un funcionario del PNUD, que se reunirá semestralmente o las veces que estimen convenientes para asegurar la eficiencia y transparencia en la implementación del Proyecto. La Junta tomará decisiones de gestión cuando sea necesario, o en caso de que el margen de tolerancia (tiempo y/o recursos financieros) del proyecto haya sido excedido.

La ejecución del programa, incluyendo la adquisición de mobiliario, vehículos, libros y otros bienes, así como la contratación de consultores, expertos y docentes, será responsabilidad de la CEPIP, de acuerdo con este documento de programa y el plan anual de trabajo (PAT).

6.2 Arreglos de ejecución de fondos

Este programa será ejecutado bajo las formas armonizadas de transferencia de efectivo HACT y usará el formato FACE "Solicitud de Fondos y Rendición de Gastos" (FACE siglas en INGLES). La modalidad de transferencia de fondos (avance de fondos, pagos directos o reembolsos) será acordada por el PNUD y la CEPIP. La CEPIP deberá designar a la o las personas que tendrán la firma autorizada para solicitar fondos y certificar gastos.

6.3 Estructura del Programa



- **COMISION ESPECIAL PARA LA PROMOCIÓN DE INVERSIONES (CEPIP)**

Tal como se establece en el decreto de creación¹, la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones es el organismo rector de las políticas y estrategias para la atracción de inversiones en el país. Por lo tanto, orienta al programa alrededor de los lineamientos y prioridades del Gobierno en los temas de promoción de inversiones. Constituye un canal directo de comunicación con el Presidente de la República y representantes de alto nivel tanto del sector público como privado del país que incluye la gestión para modificar y mejorar sus políticas y procedimientos, así como promover las iniciativas, que impulsen la atracción de inversiones.

Por lo tanto, es responsabilidad del Delegado Presidencial como Director Nacional del programa:

- Aprobar las políticas, estructuras y programas que considere necesarios para la promoción efectiva de las inversiones privadas en el país y elevarlas a consideración del Presidente de la República para su adopción.
- Coordinar con las instituciones del país la implementación de las medidas y políticas, aprobadas por el Presidente de la República, para mejorar las oportunidades que ofrece Nicaragua como destino de inversiones.
- Facilitar en coordinación con el sector público y privado encuentros empresariales a nivel nacional e internacional.
- Coordinar los mecanismos de relaciones públicas que promuevan y doten de credibilidad de los programas ante potenciales inversionistas directos.
- Integrar comités sectoriales que incorporen elementos valiosos de los sectores privado y público y que a su vez puedan aportar mayor experiencia en temas sectoriales.

¹ Decreto 075-2002, Publicado en La Gaceta No.154 el 16 de agosto de 2002

- **DIRECCION EJECUTIVA**

Constituye el enlace entre la estrategia general y las operaciones diarias, teniendo como responsabilidad fundamental la conversión de las estrategias y planes en acciones y actividades. La Dirección Ejecutiva lidera todas las áreas que conforman el programa incluyendo la supervisión de las oficinas en el exterior, operaciones y administración. Es también responsable por el desarrollo, administración y control del presupuesto del programa.

- **PROMOCION DE INVERSIONES**

Eje central de las actividades de la agencia. Su función básica es la de identificar inversionistas potenciales y atraerlos para que realicen inversiones en Nicaragua.

El equipo de promoción de inversiones está constituido por unidades de promoción sectoriales. Cada uno de estos sectores corresponde a los definidos como prioritarios para la promoción proactiva de Nicaragua en el exterior. En este equipo se incluyen las oficinas en el exterior como generadoras de contactos con potenciales inversionistas y/o aliados en el proceso de atracción de inversiones.

El desempeño de la agencia, en gran parte se mide por los resultados que obtiene este equipo en términos de inversión, el cual a su vez es reflejo directo de la calidad, compromiso y dedicación a su trabajo.

- **DESARROLLO E INTELIGENCIA**

Esta es una dirección orientada a garantizar una descentralización y mejor distribución de la inversión extranjera en el país en la búsqueda de un crecimiento económico social integral. Así mismo tiene la responsabilidad de reunir, organizar, procesar y administrar información completa y actualizada con respecto a la economía nacional y las oportunidades de negocios que existen en Nicaragua, facilita la creación de material promocional para cada sector y región que se promueve, implementando una estrategia de comunicación a nivel local e internacional para que tanto el país como las actividades y servicios ofrecidos por la Agencia sean reconocidos.

Se trabaja en estrecha relación con el equipo de promoción, desarrollando conocimiento especializado de la región para orientar al inversionista en el establecimiento de sus operaciones en aquellas zonas en las cuales obtendrán un mayor valor agregado en su inversión e impacto positivo a nivel socioeconómico, así como en la definición de los contenidos del material promocional de los sectores específicos que se promueven.

- **POST-ESTABLECIMIENTO**

Esta unidad de trabajo es considerada la principal receptora de información para la búsqueda de soluciones a las dificultades que se le presentan a las empresas una vez establecidas en el país, así como un canal para la retroalimentación al Gobierno central, instituciones del sistema educativo, pequeños y medianos empresarios, entre otros, con el objetivo de contribuir a la elaboración de propuestas para la implementación de políticas dirigidas a mejorar el clima de inversiones en Nicaragua, maximizando el potencial tanto de nuevas inversiones como la promoción de la expansión y/o reinversión.

- **ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL/COORDINACIÓN DEL PROGRAMA**

Está formado por un equipo encargado de garantizar la operatividad del programa a nivel de los recursos humanos, materiales y logística necesaria para su funcionamiento, su misión es la de optimizar y disponer con transparencia de los recursos necesarios garantizando que el programa disponga de la logística requerida para la realización de las actividades.

- **ASESORIA LEGAL**

Además de atender y orientar a los inversionistas en su proceso de establecimiento en temas legales, trabaja en coordinación con el equipo de Post-Establecimiento en la solución de problemas que enfrentan los proyectos de inversión durante sus operaciones.

Como unidad de asesoría interna del programa revisa y elabora contratos y convenios, documentos, propuestas y, de ser necesario, investigaciones para proponer y llevar a cabo mejoras institucionales que tengan una influencia directa sobre mejoras en el clima de negocios y la atracción de inversiones.

VII. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El Coordinador, con apoyo de las diferentes unidades del programa diseñará el sistema de monitoreo y evaluación del mismo teniendo como referencia global la Matriz de Marco Lógico del presente documento. Se preparará un Plan Operativo Anual por cada año, durante los 5 años y 4 meses de duración, en donde se reflejarán las actividades y los productos que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. El primer plan de trabajo deberá realizarse y adjuntarse al presente documento de programa, en un plazo no mayor a los dos meses de la firma del mismo.

Para asegurar la transparencia financiera tanto como la calidad de la intervención, el/la Gerente del Programa tendrá que:

- a. Elaborar informes financieros trimestrales y narrativos bianuales para ser entregados a la Junta del Programa.
- b. Organizar, para cada uno de los productos obtenidos, espacios de aprendizaje y retroalimentación que faciliten la mayor participación de los socios en las distintas etapas de la implementación del Programa.
- c. Organizar reuniones semestrales de la Junta del Programa para analizar el informe semestral y tomar las medidas correctivas necesarias.
- d. Al final del proceso de implementación del Programa, un informe final será elaborado para la aprobación de la Junta del Programa.
- e. Realizar en conjunto (CEPIP y PNUD), una evaluación final del impacto del Programa y lecciones aprendidas, especialmente en términos de fortalecimiento de capacidades y de seguimiento de los ODMs.

Por otra parte, el Asociado en la Implementación tendrá que crear las condiciones para que el personal del PNUD asignado lleve a cabo:

- a. Exámenes periódicos in situ de los registros financieros sobre las transferencias de efectivo, incluidas verificaciones al azar por el personal del organismo y auditorías especiales por las empresas de auditoría, que podrán realizarse y documentarse regularmente o en respuesta a preocupaciones sobre el funcionamiento de los controles internos del asociado para transferencias de efectivo.
- b. Supervisión programática de las actividades a las que se destinan transferencias de efectivo, de conformidad con las normas y directrices para visitas y supervisión in situ.
- c. Auditorías programadas de los sistemas de gestión financiera de INATEC. Se, deberá programar por lo menos una auditoría durante la vida del Programa.

VIII. PRESUPUESTO

El presupuesto general para el periodo del programa, ha sido elaborado respondiendo a las actividades que PRONicaragua puede planificar y anticipar, sin embargo, no contempla actividades relacionadas al tema de facilitación de inversiones en el país en las cuales la agencia se involucra directamente y que dependen de las decisiones de inversión o proyectos específicos que surjan en el proceso. Dentro de estas actividades se pueden mencionar: ferias de empleo, estudios específicos, eventos especiales (foros, sesiones de consulta, evaluaciones), campañas dirigidas al mercado local para apoyar la asociatividad y encadenamientos productivos, entre otros.

Todos los eventos y/o actividades no contempladas en los Planes Operativos Anuales, deben ser autorizados por el Director Nacional del Programa (Delegado Presidencial) y/o la Dirección Ejecutiva.

Para concluir el año 2008 el programa requiere de U\$ 347,825 (Trescientos cuarenta y siete mil ochocientos veinticinco dólares) que se distribuyen en las actividades:

AÑO 1 (Septiembre- Diciembre 2008)

Item	Descripción de la actividad	Monto requerido
1	Promoción de Inversiones	U\$ 76,635.00
2	Desarrollo e Inteligencia	U\$ 47,790.00
3	Post-Establecimiento	U\$ 5,000.00
4	Administración y Recursos Humanos	U\$ 216,800.00
TOTAL		U\$ 346,225.00

Para la realización de las actividades para el resto del año 2008 se cuenta con una proyección de ingresos de U\$ 346,225.00 distribuidos:

Nombre donante	Fondo + Donor	Presupuesto del Programa
UNDP	04000 +00012	\$ 35,000.00
NIC	30071 + 00184	\$ 129,600.00
NIC MCA	30075 +00184	\$ 170,625.00
IGP	30074 + 00313	\$ 11,000.00
TOTAL		\$ 346,225.00

Considerando las actividades planificadas y el crecimiento de la organización se ha proyectado un presupuesto para el programa el cual está distribuido:

ÁREAS	PRESUPUESTO 2009-2013					
	AÑO 2 2009	AÑO 3 2010	AÑO 4 2011	AÑO 5 2012	AÑO 6 2013	TOTAL
Dirección Ejecutiva	\$ 40,250	\$ 40,250	\$ 46,288	\$ 46,288	\$ 53,231	\$ 226,306
Promoción de Inversiones	\$ 652,000	\$ 718,990	\$ 731,940	\$ 583,652	\$ 350,569	\$ 3,037,151
Dirección Regional	\$ 130,092	\$ 171,177	\$ 214,261	\$ 261,845	\$ 300,821	\$ 1,078,196
Dirección de Post- Establecimiento	\$ 77,009	\$ 97,010	\$ 77,011	\$ 77,012	\$ 87,013	\$ 415,055
Inteligencia de Mercados y Comunicaciones	\$ 428,623	\$ 453,574	\$ 477,010	\$ 238,697	\$ 281,665	\$ 1,879,570
Administración / Desarrollo Organizacional	\$ 638,250	\$ 733,988	\$ 844,086	\$ 970,698	\$ 1,116,303	\$ 4,303,325
TOTAL	\$ 1,966,224	\$ 2,214,989	\$ 2,390,596	\$ 2,178,192	\$ 2,189,602	\$ 10,939,602

* Estos son los requerimientos presupuestarios conforme el Plan de Desarrollo Humano.

IX. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

LOGICA DE LA INTERVENCION	INDICADORES	FUENTES Y MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FINALIDAD Contribuir a la promoción del desarrollo económico del país, por medio de la atracción de inversión extranjera directa de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Humano.	Incrementado en 5% anual el Flujo IED hasta el año 2012 Reducción de la tasa de desempleo al cierre de 2012 de acuerdo a las metas nacionales Incremento en las exportaciones / generación de divisas para el país en un 12.8% al año 2012	Estadísticas anuales del BCN Encuestas de desempleo INIDE / BCN	Nicaragua mantiene durante el período 2008 - 2013 su nivel de competitividad y clima favorable para la inversión extranjera expresadas en capacidad del recurso humano, infraestructura, seguridad jurídica, estabilidad política y económica.
PROPOSITO Promover el crecimiento sostenible de la inversión extranjera directa con calidad mundial. PRONicaragua define IED de calidad mundial como aquellos proyectos con prácticas de responsabilidad social con sus colaboradores y la comunidad en la que se establecen, promoviendo el desarrollo del capital humano, el respeto al medio ambiente, la transferencia tecnológica y los encadenamientos productivos con empresas locales.	Hasta un monto de U\$ 935 millones en inversiones extranjera confirmadas hasta el año 2013 con un 70% de ejecución real. 91,600 empleos confirmados hasta el año 2013 con una ejecución real del 70%	Cartas de certificación emitidas a PRONicaragua y mediciones del BCN	El Programa dispone de forma oportuna con los recursos económicos necesarios para la ejecución de los planes de trabajo. PRONicaragua es la institución rectora del país para la atracción y facilitación de las inversiones. Se cuenta con la agilidad institucional e independencia administrativa El país dispone con suficiente recursos humanos capacitados favorable para la inversión extranjera
RESULTADOS			
DPI R1.: Hasta 2013 PRONicaragua logra <u>250</u> proyectos de inversión confirmados	Hasta el año 2013 se han realizado 4,000 presentaciones país a nuevos contactos	Cartas de certificación de inversión, reportes mensuales (Scorecards)	El Gobierno y sector privado trabajan en fortalecer y mejorar la competitividad del país

DDI	<p>R2: Las nuevas inversiones extranjeras promovidas por PRONicaragua se ejecutan de forma descentralizada hacia las diferentes regiones del país</p> <p>R3: Promovida una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión a nivel internacional</p>	<p>Hasta el año 2013 se han generado 1,135 visitas al país por inversionistas potenciales</p> <p>Al finalizar el 2013 la distribución de las inversiones ganadas por región es:</p> <p>75% Centro, Norte y Sur 15% Occidente 10% Costa Caribe</p> <p>El 75% de contactos interesados en el país son referidos por los medios de comunicación desarrollados</p>	<p>Cartas de certificación de inversión, reportes mensuales (Scorecards), reportes anuales</p> <p>Encuestas a los inversionistas, recepción de correos electrónicos con muestras de interés, estudio de percepción.</p>	<p>Existe una tendencia mundial de expansión de empresas hacia destinos que ofrecen ventajas competitivas</p> <p>Gobiernos y Líderes Locales con actitud proactiva hacia la inversión extranjera</p> <p>Se implementan programas locales e intersectoriales para el desarrollo</p> <p>Se transmite un mensaje que estimula la inversión en el país de parte del sector público y privado</p> <p>Medios de comunicación promueven una imagen positiva del país</p>
DPE	<p>R4: Creadas condiciones favorables para la ejecución y la reinversión de proyectos</p>	<p>Hasta el año 2012 hay 70% de ejecución de los montos de inversión y número de empleos confirmados</p> <p>Reinversión de proyectos establecidos por un 35% anual hasta el año 2013</p> <p>Hasta el año 2103 se habrán establecido mecanismos de facilitación a 3 niveles (gubernamental, institucional, municipal) para la operación de proyectos de inversión</p>	<p>Informes CNZF, INTUR, INAFOR, Fuentes Internas, Otros</p> <p>Cartas de Certificación de Inversionistas, INTUR, Informes CNZF, INAFOR, fuentes internas</p> <p>Marcos Regulatorios, acuerdos, convenios</p>	<p>Existe la coherencia de las políticas institucionales y marco regulatorio favorables para el desarrollo de la inversión extranjera en el país.</p> <p>Sector privado nacional asegura actitud proactiva hacia la inversión extranjera</p>

ACTIVIDADES		RECURSOS E INSUMOS		COSTOS		SUPUESTOS	
DPI (Dirección de Promoción de Inversiones)				\$	3,342,789 [†]		
A1	Elaborar los estudios y estrategias sectoriales e identificar las empresas a contactar	Bases de datos, estudios sectoriales nacionales e internacionales, encuestas con empresas del sector, publicaciones sectoriales				La agencia dispone de herramientas de investigación enfocadas en los sectores de promoción, para que el personal defina las estrategias sectoriales para la promoción de inversiones	
A2	Desarrollar la promoción proactiva que genere visitas de inversionistas al país para evaluar potencial de proyectos	Material promocional del sector, contactos claves en instituciones relacionadas al sector, historias de éxito del sector				Existe una red de contactos en las instituciones claves de los sectores para facilitar información y dar respuesta a las inquietudes de los inversionistas	
A3	Atender potenciales inversionistas que visiten Nicaragua como resultado de los esfuerzos de promoción proactiva o referidos por otras instituciones o empresas.						
DDI (Dirección de Desarrollo e Inteligencia)				\$	3,012,655		
A1	Identificar las oportunidades de inversión en cada región del país	Informes de instituciones nacionales e internacionales, estudios especializados, oficinas regionales,					
A2	Desarrollar redes de contactos en las regiones del país a todos los niveles	Material promocional, presentación de servicios, soporte logístico,				Hay interés de las comunidades y representantes locales de apoyar el establecimiento de inversiones extranjeras en sus regiones.	
A3	Facilitar el encadenamiento entre empresas extranjeras y locales	Evaluación de oferta empresarial en cada región, evaluación de demanda de servicios y/o productos por región				Existe capacidad y calidad local para suplir las necesidades de los inversionistas	
A4	Investigar las principales ventajas país para la inversión extranjera	Bases de datos, informes de instituciones nacionales e internacionales, estudios específicos, equipo ejecutor				Las instituciones nacionales e internacionales publican los estudios y datos estadísticos realizados sobre el país.	

[†] Incluye presupuesto para misiones y actividades de promoción de la Dirección Ejecutiva.

A5	Elaborar materiales promocionales para diferentes sectores	Contrataciones para diseño y elaboración de materiales	Hay estrategias de promoción que permiten la elaboración del material promocional dirigido al mercado meta.
A6	Realizar las campañas de comunicación para la promoción imagen país	Contrataciones de agencias de relaciones públicas, publicaciones en medios, artículos de opinión, herramientas en Internet	
DPE (Dirección de Post-Establecimiento)			\$ 419,078.20
A1	Diseñar y aplicar mecanismos de facilitación para el establecimiento y operación exitosa de las inversiones	Consultorías, marcos legales, reglamentos institucionales, registros de información, recursos informáticos	
A2	Atender a los inversionistas en la búsqueda de soluciones a los impedimentos operativos y administrativos	Asesoría legal, red de contactos institucionales, controles de calidad	
A3	Establecer mecanismos de retroalimentación al sector público y privado en el requerimiento o necesidades de las empresas establecidas y por establecerse.	Alianzas y convenios interinstitucionales, estadísticas académicas de universidades, perfiles ocupacionales	
GRAN TOTAL EN US\$. . .			\$ 6,774,522.20

Nota: El marco lógico refleja las acciones directamente relacionadas con el fin y propósito del proyecto, por lo tanto no se incluyen todas aquellas actividades transversales y de carácter operativo que contribuyen al alcance de los resultados pero no se relacionan de forma directa con ellos.

X. PLAN DE TRABAJO GENERAL

UNIDADES OPERATIVAS	Ítem	Actividades Sustantivas	2009				2010				2011				2012				2013				Recursos Requeridos				
			Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1. Promoción de Inversiones	1.1	Elaboración de los estudios sectoriales y planes de trabajo anuales																									\$ 3,263,457.00
	1.2	Prospección de potenciales inversionistas																									
	1.3	Organización y participación en misiones y ferias en el exterior, así como eventos nacionales.																									
	1.4	Establecimiento de oficinas en el exterior																									
	1.5	Coordinación de agendas de visitas y facilitación de información específica																									
2. Desarrollo e Inteligencia	2.1	Visitas exploratorias a municipios.																									\$ 2,957,766.00
	2.2	Realización de plan de trabajo anual y validación/actualización de estrategia																									
	2.3	Recopilación/actualización, análisis y procesamiento de información regional																									
	2.4	Elaboración/Actualización Guía para el inversionista por región																									
	2.5	Visitas de contactos con actores locales.																									
	2.6	Establecimiento de convenios de colaboración.																									
	2.7	Establecimiento de oficinas descentralizadas																									
	2.8	Facilitación de paquetes de información a potenciales inversionistas																									

