

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

País: Nicaragua

Documento de Proyecto

Título del Proyecto: Fomento a la inversión extranjera y a las exportaciones agroindustriales a nuevos mercados.

Efectos del MANUD / CPD: 1.2. Políticas públicas sectoriales han promovido el desarrollo económico inclusivo.
4.2. Incrementada la productividad, competitividad y valor agregado en las cadenas de valor de los sectores industrial y agroindustrial.

Productos Esperados: 1.2.2. Fortalecidas las capacidades nacionales para la elaboración e implementación de políticas de empleo y trabajo decente y desarrollo económico inclusivo.
4.2.2. Sectores productivos priorizados incrementan su productividad y competitividad a través de la adopción de nuevas tecnologías y promoción de las diversas formas asociativas.

Asociado en la Implementación: Delegación Presidencial para las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior (DPIFCE).

Partes Responsables: PNUD

El presente Proyecto contribuirá a la generación de empleo productivo y trabajo decente a través de la facilitación de nuevas inversiones extranjeras en Nicaragua. Así mismo, contribuirá al incremento de productividad y generación de mayor valor agregado de productos agrícolas con potencial de incursionar a nuevos mercados internacionales. Favorecerá el desarrollo de capacidades de personas vinculadas a la agroindustria nacional. Fortalecerá la asociatividad de empresas agrícolas como herramienta que contribuya a su inserción en cadenas de valor y el fortalecimiento de capital humano para el desarrollo.

De la misma forma esta iniciativa se enmarca en las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) en Nicaragua. Promoverá actividades empresariales que honrarán los 10 principios del Pacto Mundial, respetando los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

El Proyecto fomentará la inversión extranjera como un mecanismo que contribuya no sólo a la generación de nuevos empleos decentes, sino a la vez, a la mayor tecnificación de la mano de obra vinculada a estas inversiones y a la agroindustria. Capacitará, asesorará y acompañará a empresas agroindustriales del país, con el ánimo de contribuir al incremento de calidad, productividad, tecnificación y generación de mayor valor agregado, para generar nuevas exportaciones agroindustriales.

Así mismo, el proyecto contribuirá al desarrollo de capacidades y a la Gestión del Conocimiento de instituciones y empresas locales, compartiendo sus experiencias, metodologías de trabajo y lecciones aprendidas.

Período del Programa MANUD:	2013-2017
Área de Resultado Estratégico:	Área 1 UNDP-SP 2014-2017
No. Del Proyecto (Award ID):	00079789
No. Del Output (Project ID):	NIC10-00089678
Fecha de inicio:	1 abril 2014
Fecha de finalización:	30 de septiembre 2015
Fecha del PAC:	25 octubre 2013
Modalidad de Gestión:	Implementación Nacional NIM

Presupuesto PAT 2014:	USD\$ 147,061.44
Total Recursos requeridos 2014-2015:	USD\$ 219,994.00
Total Recursos asignados:	
• DEVNET International:	USD\$ 219,994.00

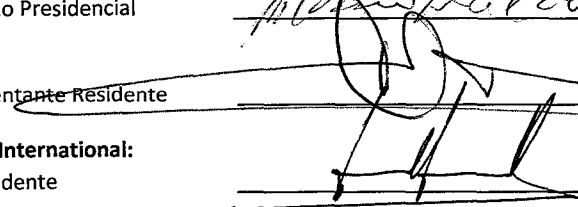
Aceptado por la Delegación Presidencial:

Álvaro Baltodano - Delegado Presidencial

 09/04/2014
Fecha


Aceptado por PNUD:

Pablo Mandeville - Representante Residente

 09/04/2014
Fecha

Testigo de Honor DEVNET International:

Manuel Manonelles - Presidente

 09/04/2014
Fecha

I. Análisis de Situación

1.1 Comercio exterior y competitividad en Nicaragua

Datos oficiales del Banco Central de Nicaragua en su Informe *Nicaragua en Cifras 2012*¹, muestran que el PIB de Nicaragua fue de US\$ 10,507 millones en dicho período, un 20% mayor que en 2010; generando un crecimiento real de la economía de un 5.2% (el más alto en Centroamérica), no obstante que siga mostrando el PIB per cápita más bajo de la región (US\$1,730 contra la media de US\$4,345). **Tabla 1.**

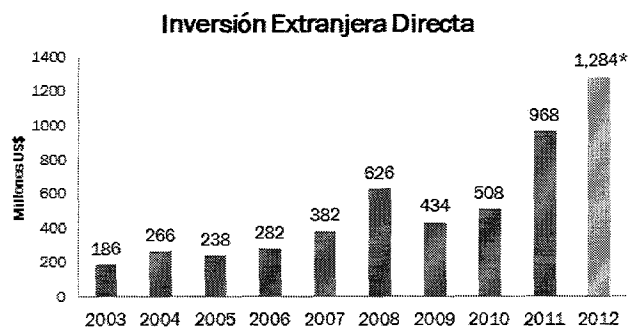
Indicadores económicos	Nicaragua	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras
Crecimiento real del PIB (%)	5.2	5.1	1.3	3.0	3.3
PIB nominal per cápita (US\$)	1,730.8	9,464.9	3,805.0	3,343.2	2,191.9

Tabla 1. Fuente: BCN. *Nicaragua en Cifras 2012*.

En materia de comercio exterior, las exportaciones en 2012 llegaron a US\$ 4,628.1 millones, representando un crecimiento importante del 30% respecto al 2010, siendo los principales productos de exportación el café, la carne, el maní y el ganado en pie. Las importaciones por su lado llegaron a 6,789.1 millones en 2012.

El propio *Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016* indica respecto al apoyo a la promoción de nuevas inversiones, que en el período 2007-2011, Nicaragua obtuvo resultados sin precedente en el tema de inversiones, alcanzando en 2011 US\$ 967.9 millones de inversión extranjera directa, más de 3 veces los US\$ 286.8 millones de 2006 y 91.0 por ciento más que 2010 (US\$ 508.0 millones).

De acuerdo a PRONicaragua, en el 2012, el país registró un flujo de inversión extranjera directa (IED) de US\$1,284 millones, un crecimiento del 33 por ciento versus los US\$968 millones atraídos en el 2011. Esta cifra representa un nuevo record para el país. Los sectores económicos que recibieron mayores flujos de IED fueron industria, comercio y servicios, energía, minas y zonas francas en conjunto estos representaron el 77 por ciento del total.



*Representa los Ingresos de IED. Fuente: MIFIC, BCN y PRONicaragua

Así mismo, al tercer trimestre del 2013, los ingresos de inversión extranjera directa (IED) tuvieron un grado de dinamismo similar al que se ha venido presenciando en los últimos años. En este periodo, los ingresos de IED sumaron más de US\$1,045 millones, un crecimiento del 15 por ciento en comparación con el mismo periodo del año 2012. Este monto de inversión fue generado por un total de 259 proyectos.

¹ Banco Central de Nicaragua. (2012). *Nicaragua en Cifras*. Ver http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/economicas_anuales/nicaragua_en_cifras/2012/Nicaragua_cifras_2012.pdf

Inward and outward foreign direct investment stock, annual, 1980-2012
DIRECTION (Inward), MEASURE (Percentage of Gross Domestic Product)

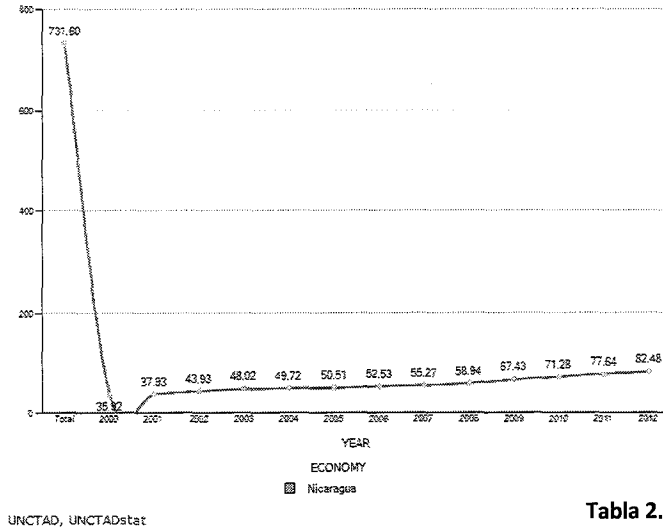


Tabla 2.

Según el *Informe sobre las inversiones en el Mundo 2013*² de la UNCTAD, la inversión extranjera directa en 2012 disminuyó en un 18%, sobre todo debido a la persistencia de los rezagos de la crisis económica y la incertidumbre de los inversionistas acerca de las políticas. Sin embargo, en este período las economías en desarrollo – entre ellas Nicaragua – absorbieron por primera vez en la historia más IED que los países desarrollados, generando casi un tercio de las salidas mundiales de IED, siguiendo una trayectoria ascendente que parece mantenerse. **Tabla 2.**

Lo que es más, las tasas de rentabilidad de la IED son de 7% a nivel mundial, y más altas en las economías en desarrollo (8%) que en países desarrollados (5%). **Tabla 3.**

Asimismo, la proporción de los ingresos devengados de la IED retenidos es mayor en los países en desarrollo, cercanos al 40%, sin embargo, sigue siendo un desafío de los gobiernos de los países receptores destinar las ganancias a inversiones productivas.

Conforme datos del BCN (*Nicaragua en cifras 2012*), la inversión extranjera directa en Nicaragua, si bien ha decrecido en relación a 2011, en 2012 ha tenido un repunte importante en relación a 2010, pasando de 508 millones de dólares a 810 millones en 2012. La IED se centró en 2012, particularmente en el sector industrial/manufactura (US\$ 235.7 millones), comercio y servicios (US\$ 173.4 millones), energía (US\$ 150.8 millones), y comunicaciones (US\$ 114.4 millones).

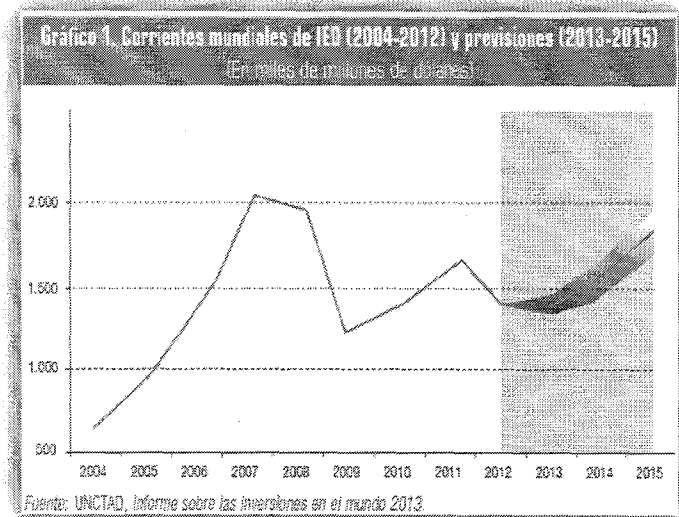


Tabla 3.

"(...) el Índice de Globalización de América Latina del 2012, publicado por el Latin Business Chronicle, establece a Nicaragua como la segunda economía más globalizada de la región, acorde a la IED, los ingresos por turismo y las exportaciones como porcentaje del PIB." (PRONicaragua. 2013. Informe Anual 2012)

En lo referente a facilitación del comercio, el Reporte *Doing Business 2013*³ del Banco Mundial, señala que de los 185 países evaluados, Nicaragua se ubica en el puesto número 119, posición que ha ido

² Ver http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2013overview_es.pdf

³ Ver: <http://www.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/NIC.pdf>

avanzando positivamente desde el año 2005. El reporte muestra que Nicaragua particularmente ha mejorado en términos de comercio transfronterizo y solución de insolvencias.

A nivel regional, Nicaragua también obtuvo una mejor posición que la media centroamericana en las categorías de facilidad para hacer negocios, protección de los inversionistas, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia, demostrando que el país es uno de los más seguros de la región para el clima de negocios. Particularmente en lo referente a la protección de los inversionistas, Nicaragua ha presentado mejoras importantes en cuanto a regulaciones internas que ofrecen mayores protecciones a los inversionistas contra la auto contratación (self-dealing). Sin embargo, aun presenta rezagos significativos en las categorías restantes, entre ellos el acceso a crédito (posición 104). **Tabla 4.**

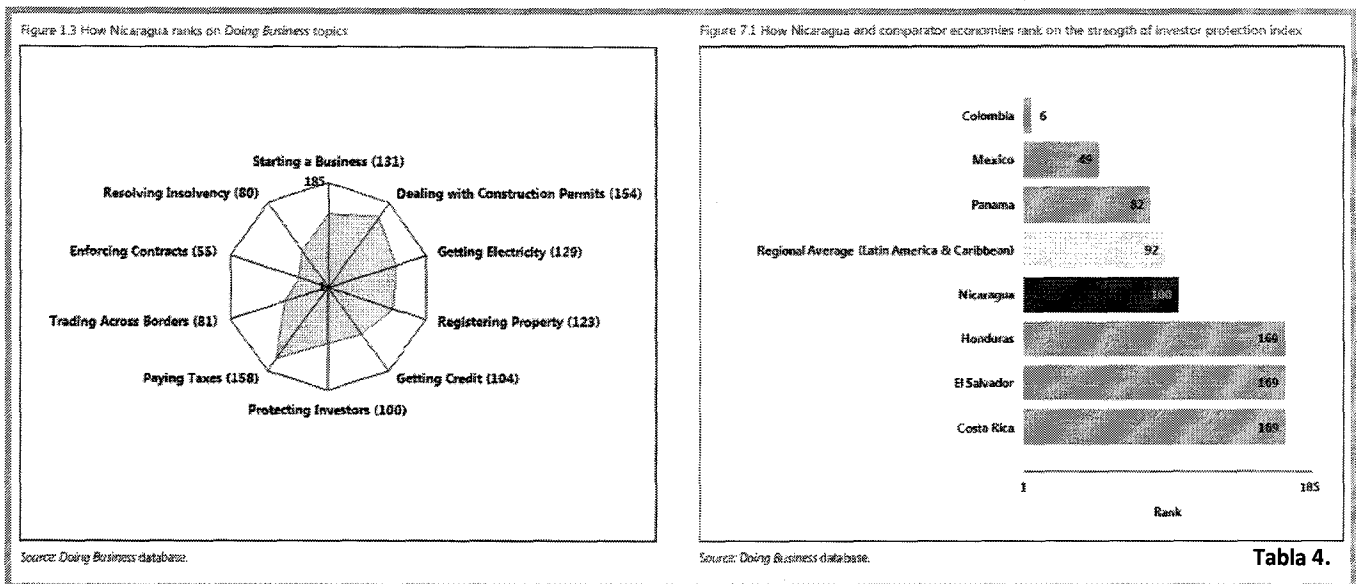


Tabla 4.

Por otro lado, en materia de competitividad, el World Economic Forum en su *Informe Global de Competitividad 2013-2014*⁴, clasifica a Nicaragua en la posición 108 de 144 economías evaluadas. A pesar que esta clasificación muestra mejoras consistentes respecto a los últimos años por ejemplo, en lo que respecta al ambiente macroeconómico, sigue reflejando factores problemáticos al ambiente de negocios en el país, destacándose la inadecuada capacitación del capital humano y el insuficiente acceso al financiamiento.

⁴ Ver: <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/#=>

1.2 Pobreza y desarrollo en Nicaragua

TABLA 1.1

	Distribución porcentual de la población según condición de pobreza por área de residencia y sexo, Nicaragua, 2011-2012				
	2012		2011		
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
No pobres	57.3	72.7	38.7	57.1	57.4
Pobreza general	42.7	27.3	61.3	42.9	42.6
Pobres no extremos	35.1	24.1	48.4	35.3	35.0
Pobres extremos	7.6	3.2	12.9	7.6	7.6

Fuente: Fideg 2011 - 2012.

Tabla 5

La Encuesta de hogares para medir la **pobreza** en Nicaragua realizada por FIDEG en 2012, sugiere que existe una tendencia a la baja, pasando de 44.7% en 2009 a un 42.7% de la población que vive en condiciones de pobreza general en 2012. Asimismo, la pobreza extrema ha disminuido de 9.7% a 7.6% en el mismo período⁵. Sin embargo, en el *área rural* específicamente, la incidencia de la pobreza general no tuvo cambios en relación a 2011 (61.3%), e incluso la incidencia de la pobreza extrema aumentó 1.3%, pasando de 11.6% en 2011 a 12.9% en 2012, afectando de igual forma a hombres y mujeres. **Tabla 5.**

En términos **laborales**, según datos del Anuario Estadístico del BCN, la población en edad de trabajar (PET) en 2012 fue de 4.1 millones de personas, de las cuales 2.98 millones se clasificaban como población ocupada. La tasa de participación laboral (PEA/PET) fue de 76.8%. De acuerdo a Fundación Internacional para el Desarrollo Económico Global (FIDEG) los datos obtenidos a partir de su encuesta revelan que, la tasa de actividad en 2012 fue de 64.4%, superando por dos puntos porcentuales la observada en 2011, incremento más marcado en el área rural donde la tasa de actividad aumentó de 64.0% a 66.9% en el mismo período. Esta alza en el área rural según FIDEG puede estar asociada, además de con los procesos demográficos y la incorporación de la mujer al mercado laboral, con al auge de la actividad agropecuaria. No obstante cabe señalar que al desagregar los datos, la tasa de actividad masculina sigue siendo bastante superior a la femenina, en casi 29 puntos porcentuales.

Por su parte, si bien la tasa de desempleo en Nicaragua se mantuvo estable entre 2011 y 2012, estableciéndose en 3% a nivel nacional, en el sector informal de la economía la participación es mayor al 70%, alcanzando un 80% en el área rural. Asimismo, ha incrementado la proporción de trabajadores no remunerados y menos de la mitad de los ocupados tienen un empleo como asalariado, indicando que en Nicaragua la mayor parte del empleo proviene de empresas que tienen escasas posibilidades de beneficiarse de las economías a escala (FIDEG). No obstante, Nicaragua sigue estando en el extremo de los países con menores niveles de productividad laboral, siendo el que menor productividad alcanza entre los 13 países medidos por el informe de Coyuntura Laboral 2012 para América Latina producido por CEPAL y la OIT⁶.

En lo que refiere a rama de la actividad, a nivel nacional el sector con mayor importancia a nivel rural es el primario, donde de cada 100 ocupados, 67 se dedican a actividades vinculadas a dicho sector (agropecuario, caza y pesca). La encuesta de hogares por tanto apunta que los ingresos de la población están en gran medida sujetos al desempeño de la actividad agropecuaria y por tanto, parte de su

⁵ Fundación Internacional para el Desafío Económico Global. (2012). Encuesta de hogares para medir la pobreza en Nicaragua. Informe de Resultados 2012. Ver <http://www.fideg.org/investigaciones-y-publicaciones/107-2013-06-26-00-53-17>

⁶ CEPAL/OIT. (2012). Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Recuperado el 3 de junio de 2013, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_195884.pdf

sostenibilidad depende del comportamiento del precio de las materias primas en el mercado internacional. **Tabla 6.**

Sin embargo, el promedio de ingresos mensuales para 2011 apenas era de 4,182.9 córdobas. Particularmente para el sector agrícola y pecuario, los ocupados suman 892 mil para el año 2011.

A nivel de **equidad de género**, la tasa de participación de los hombres es cercana al 63.1% del total de la tasa neta de participación, entre tanto las mujeres representan el 38.6%. Es importante acotar que la agricultura y la industria manufacturera representan cerca del 33.8% (15.3% y 18.5% respectivamente), mientras que el sector terciario de la economía emplea el restante 66.2%. Cabe mencionar que si bien Nicaragua es el segundo país de la región que presenta la situación menos desfavorable según el índice Global de Desigualdad de Género, los principales rezagos del país son comunes al resto de la región se encuentran en el ámbito de una equitativa y favorable incorporación de la mujer al mercado del trabajo y a la estructura productiva. Según el World Economic Forum, en su

TABLA 2.4
Estructura del producto interno bruto por actividad económica y sexo
Cuentas nacionales de cuentas de productos y servicios
Año 2011

Actividad económica	Hombres	Mujeres	Total	Hombres (%)	Mujeres (%)
Sector primario	35.0	12.3	47.3	50.7	19.1
Agropecuaria, caza y pesca	38.0	12.3	50.3	50.7	19.1
Sector secundario	17.8	24.0	41.8	17.7	17.9
Explotación de minas y canteras	0.6	0.6	1.2	0.9	0.6
Industria manufacturera	12.3	16.7	29.0	9.1	17.1
Construcción	4.7	6.5	11.2	7.8	0.2
Sector terciario	68.0	41.7	109.7	71.6	43.0
Suministro de electricidad, gas y agua	0.3	0.2	0.5	0.3	0.1
Comercio, restaurantes y hoteles	22.2	32.5	54.7	14.9	33.0
Transporte, alojamiento y comunicación	2.7	4.1	6.8	4.3	0.4
Establecimientos financieros	0.6	1.0	1.6	0.4	0.6
Servicio comunal, social y personal	18.4	25.9	44.3	11.4	28.7
Total	100	100	200	100	100

fuente: Inecog 2012

Tabla 6.

Gender Gap Subindexes

Economic Participation and Opportunity.....	88	0.615	0.599			
Labour force participation	98	0.61	0.68	50	81	0.61
Wage equality for similar work (survey).....	118	0.54	0.64	—	—	0.54
Estimated earned income (PPP US\$).....	102	0.46	0.53	1,850	4,056	0.46
Legislators, senior officials and managers	13	0.69	0.25	41	59	0.69
Professional and technical workers	1	1.00	0.63	51	49	1.05

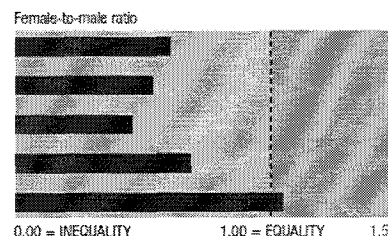


Tabla 7.

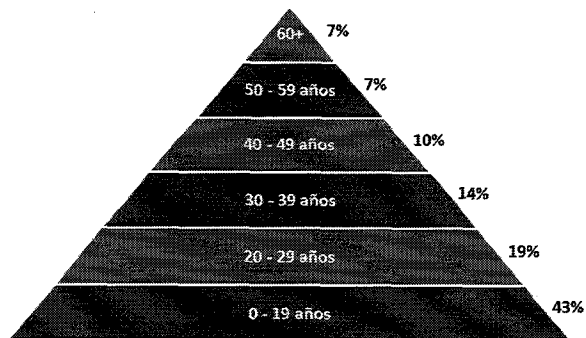
*Global Gender Gap Report 2012*⁷, los subíndices de equidad salarial por trabajo similar, ingreso estimado percibido y participación en la fuerza laboral son los que presentan peores condiciones. **Tabla 7.**

Vale mencionar que según las características demográficas del jefe de hogar presentadas por FIDEG en 2012, si bien un 67.5% de los hogares están encabezados por hombres, el 90.4% se encuentran acompañados por un cónyuge, mientras que en el caso de las mujeres jefas de hogar, un 76.7% se encuentran solas.

⁷ Ver: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2012/#>

El PNDH, en este sentido, establece como principales líneas de acción de la política laboral para el quinquenio 2012-2016 la reducción del desempleo y el subempleo, el fortalecimiento de la seguridad social, la estabilidad y desarrollo del trabajo en el mediano y largo plazo y el fortalecimiento del diálogo social (pp. 37-38).

En lo relativo a **estadísticas demográficas**, de acuerdo al Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la población estimada de Nicaragua para el 2014 es de 6.1 millones de personas, 51 por ciento de género femenino y 49 de género masculino. Lo particular del dato es que la pirámide poblacional indica que el país cuenta con una mayoría de habitantes jóvenes, con una base gruesa en las edades primarias y de adultos jóvenes. Lo que sugiere que para 2030, por cada dos personas en edad de trabajar, habrá un único dependiente. Esta transición, conocida como bono demográfico y que representa alrededor del 35% de la población total del país, conlleva a una serie de oportunidades y desafíos únicos para el país.



Uno de los principales elementos en este sentido para garantizar las oportunidades de los jóvenes, es el acceso a la **educación**. Igual que en mediciones anteriores, el FIDEG indica que en promedio los nicaragüenses siguen teniendo menos de 6 años de estudios aprobados, no alcanzando a terminar la escolarización primaria. Lo que es más, la tasa de analfabetismo rural, si bien presentó un punto porcentual de mejora, fue de 21.7% para 2012. La tasa neta de matrícula primaria es de 98.1% a nivel nacional. A su vez, la oferta de educación técnica pública es un eslabón clave para mejorar la calificación de la fuerza laboral y aumentar su productividad.

“La educación técnica se ha movido sin gran apoyo público hasta la fecha y el sector privado no asume un mayor compromiso en la formación del personal que emplea. (...) La brevedad de las capacitaciones y la calidad docente más débil en este nivel, no auguran mejores resultados”. (PNUD. 2011. Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2011 para Nicaragua. Las juventudes construyendo Nicaragua. P. 124)

1.3 Marco legal para la inversión extranjera⁸

El Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) se ha planteado entre una de las principales prioridades, contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los y las nicaragüenses para lo cual ha dispuesto entre otras, contar con una política de comercio que promueva la productividad a través de medidas de transparencia en los mercados y la facilitación del comercio (PNDH, 2012, p. 29).

El sector privado se maneja conforme los incentivos que les garantiza la Ley de Promoción de Inversión Extranjera (Ley No. 344) y sus reglamentos, la política fiscal y la coordinación con el Gobierno en el marco de una mesa de diálogo establecida desde 2007 entre el Gobierno y el sector privado.

⁸ Ver http://www.pronicaragua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=85&lang=es

La Ley No. 344 garantiza: a) la igualdad de trato de la inversión extranjera y nacional, b) elimina las restricciones sobre la forma en que el capital extranjero puede entrar al país, y c) reconoce al inversionista extranjero el derecho a la propiedad, y en el caso de una declaración de dominio eminente, a recibir la debida indemnización. La ley no hace distinción entre adquisición, fusión, o nueva inversión. No hay restricciones en Nicaragua con respecto a la conversión o transferencia de fondos relacionados con inversiones. Muchas transacciones se realizan libre y completamente en dólares.

Las remesas de capital de inversión, los ingresos, reembolsos de préstamos y reembolsos de arrendamiento son permitidas libremente a través del mercado de cambio privado operado por las instituciones financieras locales. La Ley también contempla:

- Libre convertibilidad de monedas.
- Libre Expatriación de Capital: Los inversionistas extranjeros tienen garantizado el disfrute de las transferencias de fondos al extranjero de forma expedita y la conversión de moneda extranjera a través del sistema bancario local.
- No hay monto mínimo o máximo de inversión.
- 100% de propiedad internacional permitida. No hay discriminación hacia inversionistas extranjeros, tanto como propietarios como accionistas.
- Depreciación acelerada de bienes de capital
- Tratamiento equitativo para inversionistas locales y extranjeros.
- Acceso al financiamiento disponible en bancos locales, de acuerdo a sus términos y condiciones de aprobación.
- Protección de la Propiedad y Seguridad: La ley nicaragüense reconoce y garantiza los derechos del inversionista nacional y extranjero, la protección de su propiedad y el derecho a la libre disposición de activos, capital y ganancias.

Particularmente en lo relacionado a la protección a los inversionistas y las facilidades de hacer negocios, Nicaragua otorga una serie de incentivos a la inversión⁹, entre los principales:

- La *Ley de Concertación Tributaria (Ley 822)*, que establece diversos beneficios tributarios a ciertos sectores productivos de la economía con el objetivo de fomentar el crecimiento y/o desarrollo de los mismos, por ejemplo la aplicación de la tasa del 0% del impuesto al valor agregado a las exportaciones de bienes de producción nacional y enajenaciones relacionadas al sector agrícola.
- El *Régimen de Admisión Temporal (Ley 382)*, que permite tanto el ingreso de mercancías en el territorio aduanero nacional como la compra local de las mismas sin el pago de derechos o impuestos.
- El *Régimen de Zonas Francas Industriales de Exportación (Decreto 46-91)*, ofreciendo incentivos fiscales para las compañías interesadas en establecer operaciones orientadas entre otras, a la exportación de productos agroindustriales.
- La *Ley para la promoción de generación eléctrica con fuentes renovables (Ley 532)*, que otorga beneficios fiscales y arancelarios a proyectos de generación eléctrica con fuentes renovables.
- La *Ley especial sobre exploración y explotación de minas (Ley 387)*, que otorgan derechos superficiales y de extracción y régimen de admisión temporal y exención de impuestos y tasas para exportaciones a la industria minera.
- La *Ley de conservación, fomento y desarrollo sostenible del sector forestal (Ley 462)*.
- La *Ley de incentivos turísticos (Ley 306)*, que ofrece incentivos fiscales para inversiones en el sector y es considerado el más generoso y competitivo de la región.

⁹ Ver: http://www.pronicaragua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=88&lang=es

- La *Ley para pensionados y retirados (Decreto 694)*, para alentar a los jubilados y pensionistas para retirarse en el país a través de incentivos fiscales.

Además, el país es parte de diversos acuerdos multilaterales, tales como:

- Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI)
- Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (OMGI)
- Corporación de Inversiones Privadas en el Extranjero (OPIC, por sus siglas en ingles)
- Comisión de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional (UNCITRAL, por sus siglas en ingles / Convención de Nueva York 1958)
- Convención Interamericana de Arbitraje Comercial Panamá

1.4 Marco Institucional para la promoción de inversiones y exportaciones

Nicaragua cuenta hoy con más de 10 entidades y comisiones directamente involucradas en la promoción y facilitación de inversiones y exportaciones. Cabe resaltar que existe alta participación del sector privado en estas comisiones.

Entidad	Misión	Administración
DPIFCE - Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones	Promoción de inversiones y de exportaciones	Delegación Presidencial
DPIFCE - Oficina de Facilitación del Comercio Exterior	Facilitación de exportaciones, mejora el rating <i>Doing Business</i>	Delegación Presidencial Consejo Consultivo
MIFIC - Ministerio de Fomento de Industria y Comercio	Promoción y Facilitación de exportaciones	Ministro MIFIC Presidido por titular de CNPE
CEI - Centro de Exportaciones e Inversiones	Promoción de inversiones y de exportaciones enfocada en PYMEs e inteligencia de mercados	Entidad privada con composición accionaria mixta publica/privada
CNPE - Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones	Facilitación y promoción de exportaciones Maneja el régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo	Adscrito al MIFIC
CETREX - Centro de Tramites de Exportaciones	Paso único para todos los procesos de importación y exportación	Entidad pública creada por decreto
APEN - Asociación de Productores y Exportadores	Representa los intereses de los productores y exportadores y brinda capacitaciones	Asociación del sector privado
CNZF - Comisión Nacional de Zonas Francas	A cargo de las zonas francas	Delegación Presidencial presidido por el titular de PN
COFIC - Comisión Interinstitucional de Facilitación del Comercio	Comisión mixta pública – privada que aborda barreras comerciales y acceso directo al gobierno	Decisión Presidencial
CACONIC - Cámara de Comercio de Nicaragua	Participación Indirecta en la promoción de exportaciones	Asociación del sector privado
CADIN - Cámara de Industria de Nicaragua		Asociación del sector privado
COSEP - Consejo Superior de la Empresa Privada	Unidad Interna dedicada al comercio exterior	Asociación del sector privado

Fuente: *International Finance Corporation. 2012.*

Delegación Presidencial para las Inversiones y el Comercio Exterior (DPIFCE)

En el año 2002, el Gobierno de Nicaragua crea la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones Privadas PRONicaragua (CPN), como un ente autónomo independiente de cualquier ministerio bajo la

dirección de una Comisión Ejecutiva mixta público-privada. El Decreto Presidencial No. 75-2002¹⁰, decreto creador de la CPN, estipuló el establecimiento de una agencia de promoción de inversiones como brazo ejecutor de la CPN con la misión de contribuir al desarrollo económico sostenible y la generación de empleos decentes en Nicaragua a través de la atracción de inversión extranjera directa de clase mundial.

Desde su inicio en el 2003, la agencia conocida como PRONicaragua (PN) funcionó como un proyecto del PNUD, logrando insertarse en la dinámica del Gobierno para la implementación de una estrategia de desarrollo nacional para reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible del país, la inversión externa y aportar a la estabilidad del clima de negocios que estimule al inversionista, y con ello la generación de empleos, la transferencia tecnológica y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En el año 2011 con la promulgación del Decreto Presidencial No. 12-2011, el gobierno muestra su intención de fortalecer gubernamentalmente la plataforma institucional de la CPN, convirtiéndola en la Delegación Presidencial para la Promoción de las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior. Asimismo, ratifica la posición del Delegado Presidencial nombrado por el Presidente de la República y con rango de Ministro, quien encabeza el Consejo Consultivo, el cual está integrado por 13 representantes del sector público y 6 del sector privado.

Dicho Decreto establece a la DPIFCE como institución líder en la promoción del desarrollo de la inversión directa y la facilitación del comercio y otorga a la Agencia el mandato oficial de promoción de exportaciones. Como consecuencia PRONicaragua se convierte en una agencia con doble función, responsable no solo por la promoción de inversiones sino también por la promoción de las exportaciones. Para este fin, el nuevo decreto dicta a PRONicaragua tener personería jurídica y patrimonio propio, para lo cual autoriza gestionar la captación de recursos de diversas fuentes, de modo que la Agencia pueda financiar su mandato. En este sentido, PRONicaragua ha iniciado un proceso de transición que garantice su sostenibilidad.¹¹

“La agencia de promoción de inversiones PRONicaragua, fortalecida por la Presidencia de la República desde 2007 a la fecha, ofrece información completa y relevante acerca de oportunidades de inversión en Nicaragua, organizando visitas personalizadas a sitios de interés con paquetes de información hechos a la medida de las necesidades. Facilita la labor de perspectiva al inversionista, suministrándole referencias, contactos con el gobierno nacional y local y servicios generales de apoyo para emprender un negocio, ayuda a encontrar compañías locales, establecer joint ventures, identificar proveedores y otras formas de alianzas estratégicas. Al inversionista que decida quedarse en el país, la agencia le ayuda a encontrar la mejor opción de bienes raíces para su proyecto y apoyo con la auditoría legal de la propiedad de interés. A la vez brinda servicios post-establecimiento, apoyando en la solución de los principales problemas que enfrentan inversionistas ya establecidos, con lo que contribuye a mejorar el clima de inversiones en el País.” (Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016. 2012. P. 32)

¹⁰ Ver http://enriquebolanos.org/decretos_pres_pdf/DP-075-2002-08-16-G154-CREACION_COMISION_ESPECIAL_PROMOCION_DE_INVERSIONES.pdf

¹¹ PRONicaragua. 2012. Informe Anual 2012.

1.5 Valoración de capacidades de PRONicaragua

En términos políticos, el Delegado Presidencial, nombrado por el Presidente de la República con rango de Ministro, tiene un rol preponderante en diversos espacios de diálogo en el ámbito de comercio exterior y promoción de las inversiones, lo que facilita en gran medida su incidencia política en diversos niveles del Gobierno. El Consejo Consultivo de la Delegación Presidencial, órgano de consulta y coordinación, cuenta con la presencia de todas las instituciones y órganos públicos y privados preponderantes en el sector, incluyendo a los ministerios de finanzas, comercio, turismo, transporte, salud, zonas francas, y consejos y cámaras del sector privado y la industria.

La Asamblea Nacional, en su Ley No. 817¹², reforma el artículo sobre la integración de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE), integrando a la DPIFCE como miembro pleno de la misma. Por su parte, conforme al artículo 27 de la Ley No. 838¹³, Ley General de Puertos, se incluye al Delegado de la Presidencia para Inversiones y Facilitación del Comercio como miembro pleno de la Junta Directiva, órgano superior de la Empresa Portuaria Nacional, encargada de dirigir las actividades de la EPN, aprobar su política administrativa, financiera y operativa, y aprobar propuestas de reglamentos internos de funcionamiento.

En términos institucionales, el Decreto 12-2011 plantea una reestructuración significativa para la promoción de exportaciones en Nicaragua al asignarle a la agencia la función de promoción de exportaciones¹⁴. Específicamente, el Decreto plantea:

- Ampliar su alcance en materia de promoción de inversiones y establecer las bases de una “agencia de desarrollo económico” más amplia y con mayores poderes. La experiencia indica que países con un mercado interno reducido y con una estrategia de promoción de inversiones enfocada a la exportación pueden beneficiarse de una plataforma estratégica que combine ambas funciones en una sola institución.
- Reestructurar el ámbito institucional para la promoción de exportaciones de Nicaragua con miras a crear un marco más coordinado y efectivo y reducir los niveles de dispersión y duplicidad entre los entes involucrados.
- Lograr mayor efectividad en la labor de promoción de exportaciones y replicar en este ámbito los éxitos logrados por PRONicaragua en materia de promoción de inversiones.

En términos operativos, en apenas diez años, PRONicaragua se ha convertido en una organización con prestigio, reconocimiento, capacidad y autonomía lo que le ha valido ser reconocida como una de las mejores agencias en el mundo. En el *Estudio sobre las Mejores Prácticas Mundiales para la Promoción de Inversiones 2012*¹⁵, se reconoce a PRONicaragua como la mejor agencia de promoción de inversiones del mundo (de 189 agencias evaluadas), siendo la primera vez que una agencia de promoción de

¹² Ver:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/6b8aa96b6451392306257aa0005bd709/\\$FILE/Ley%20No.%20817%20de%20reforma%20a%20la%20ley%20382%20admis%C3%B3n%20temporal%20exportaciones.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/6b8aa96b6451392306257aa0005bd709/$FILE/Ley%20No.%20817%20de%20reforma%20a%20la%20ley%20382%20admis%C3%B3n%20temporal%20exportaciones.pdf)

¹³ Ver:

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Gacetas.nsf/15a7e7ceb5efa9c6062576eb0060b321/1c94a63c7652a0c606257b7a005e725f/\\$FILE/ATTK5EHM.pdf/2013-05-14-%20G-%20Ley%20No.%20838,%20Ley%20general%20de%20puertos%20de%20Nicaragua.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Gacetas.nsf/15a7e7ceb5efa9c6062576eb0060b321/1c94a63c7652a0c606257b7a005e725f/$FILE/ATTK5EHM.pdf/2013-05-14-%20G-%20Ley%20No.%20838,%20Ley%20general%20de%20puertos%20de%20Nicaragua.pdf)

¹⁴ International Finance Corporation. 2012. Nicaragua – Impacto del Decreto 12-2011 en el ámbito institucional de promoción de exportaciones e implicaciones para PRONicaragua.

¹⁵ Ver <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/investment-generation/investment-policy-and-promotion/gipb/upload/GIPB2012-ES.pdf>

inversiones de un país en desarrollo demuestra cumplir con los indicadores de mejores prácticas. Vale decir que entre 2002 y 2006, año de la primera edición del GIPB, Nicaragua tenía un promedio de US\$ 246 millones de IED al año, con una variación mínima, y durante los cuatro años siguientes, el promedio anual se duplicó llegando a US\$ 488 millones.

Lo que es más, la administración del PNUD le ha permitido a la Agencia una eficiente gestión de sus recursos al brindar:

- Control administrativo, transparencia y rendición de cuentas.
- Constante seguimiento, evaluación y atención a los objetivos planificados.
- Autonomía operativa flexible en comparación con las entidades gubernamentales.
- Procedimientos competitivos de contratación que aseguran un personal profesional de calidad.
- Protección y soporte durante las transiciones políticas.

En 2012, PRONicaragua logró atraer un total de 19 proyectos de inversión, representando más de US\$ 49 millones que generarán más de 2,500 empleos directos una vez operen en su capacidad máxima.

Resultados PRONicaragua 2012		
Sector de inversión	Monto de inversión	Empleos
Externalización de servicios	US\$ 5,640,000	972
Turismo	US\$ 10,000,000	50
Agroindustria	US\$ 25,934,400	715
Textiles y calzado	US\$ 5,099,740	575
Manufactura	US\$ 2,496,891	220
TOTAL	US\$ 49,171,031	2,532

Fuente: PRONicaragua. 2012. Informe Anual 2012.

Como parte de este esfuerzo, el equipo de agroindustria de la agencia realizó en 2012, más de 60 presentaciones a diferentes empresas y atendió más de 10 visitas por parte de representantes de marcas de empresas productoras, procesadoras y comercializadoras de alimentos, ornamentales y forestales. Como resultado, cinco empresas invirtieron en Nicaragua: Agrícola, S.A., LYUSA, S.A., NICAFORESTAL, Global Green Carbon, y Frozen Fruits.

Resultados 2012 de PRONicaragua en Agro negocios		
Inversiones confirmadas	Cantidad	Empleos
Plantación de madera	US\$ 13,547,320	140
Exportador de fruta	US\$ 7,000,000	200
Plantación forestal	US\$ 4,700,000	300
Camaronera	US\$ 337,079	25
Productora de arroz	US\$ 350,000	50
TOTAL		715

Más recientemente, luego de las rondas de negocios concretadas en el evento LAC Flavors sostenido por primera vez en Nicaragua gracias a las gestiones de la agencia, se lograron concretar más de US\$14

millones en negocios, el monto más alto en la historia de LAC Flavors, con un incremento del 363% comparado con los US\$ 4 millones de la edición pasada. Asimismo, se lograron US\$ 42.6 millones en intenciones de compra a futuro, representando un incremento del 241%.¹⁶

Ahora bien, la implementación del Decreto presenta un reto significativo particularmente para la agencia, que tiene la tarea de desarrollar el nuevo mandato sin perder las buenas prácticas en promoción de inversiones adquiridas a lo largo de sus primeros diez años de desarrollo institucional. Además, el Decreto 12-2011 no asigna recursos financieros ni define la sostenibilidad institucional de PN para ejecutar su nuevo mandato¹⁷.

1.6 Problemática de la agroindustria en el país

La agroindustria es fundamental en el desarrollo del país y más importante aún, representa el desarrollo de capacidades con una base territorial. Para Nicaragua, país de tradición agrícola y ganadera, la agroindustria rural representa por tanto una amplitud de oportunidades aún no explotadas.

El Gobierno a partir de 2007, define una estrategia productiva que prioriza el fortalecimiento de la economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa, que tiene como uno de sus objetivos aumentar la producción y productividad. Como resultado, en el período 2007-2011 el sector agropecuario en promedio generó el 32% del empleo nacional, el 50% de las exportaciones, y el 17.8% del PIB, registrando tasas de crecimiento de 3.8%.

Cifras del Banco Central de Nicaragua para 2012 reflejan que la producción del sector agrícola es de US\$ 3,405.1 millones, demostrando un crecimiento del 30% respecto al año 2010 (US\$ 2,377.8 millones). Por su parte, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, presentó un crecimiento real del PIB de apenas el 1.0% en 2012, a diferencia del 9.8% en 2010 y del 4.3% en 2011. Esto significó una participación porcentual en el PIB nominal del 18.2%, siendo el valor agregado de las actividades agrícolas de 889.1 millones de dólares, contra 841.5 en 2011 y 776.1 en 2010.

Sin embargo, la agroindustria todavía presenta grandes rezagos. Según datos del CEI¹⁸, Nicaragua posee un total de 3.6 millones de hectáreas de suelos fértiles, de los cuales aproximadamente un 70% son espacios ociosos. En términos agroindustriales, la economía nicaragüense tiene actualmente un grado de industrialización aproximado del apenas 20%. Además, las acciones realizadas en el sector rural para los procesos de agregación de valor han sido de forma dispersa y sin un marco estratégico, acrecentando el crecimiento desordenado y sin perspectiva de sostenibilidad¹⁹.

Por su parte, el Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Nicaragua²⁰ elaborado por el Instituto de Desarrollo Rural (IDR), indica que la pequeña y mediana agroindustria tiene un desarrollo incipiente y por tanto una oferta exportable limitada, lo que conlleva a excedentes agrícolas con gran potencial no

¹⁶ PRONicaragua. 2013. LAC Flavors alcanza más de US\$14 millones en negocios concretados. Publicado el 12 de agosto de 2013 en http://www.pronicaragua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1211%3Aalac-flavors-2013-alcanza-mas-de-us14-millones-en-negocios-concretados&catid=10%3Aultimas-noticias&Itemid=143&lang=es

¹⁷ International Finance Corporation. 2012. Nicaragua – Impacto del Decreto 12-2011 en el ámbito institucional de promoción de exportaciones e implicaciones para PRONicaragua.

¹⁸ Ver <http://www.cei.org.ni/contenido.php?lv=1&lv2=2&lv3=51>

¹⁹ Programa Nacional de Agroindustria Rural. 2011. p.9

²⁰ Instituto de Desarrollo Rural. Diagnóstico de la Agroindustria Rural en Nicaragua. 2011. Recuperado de <http://www.idr.gob.ni/DIAGNOSTICO%20AGROINDUSTRIA.pdf>

aprovechado y a pérdidas importantes post cosecha. Otros factores limitantes para la agroindustria destacados son:

- El bajo nivel educativo de los productores y operarios,
- la poca importancia dada a las agroindustrias rurales en los ámbitos público y privado,
- las condiciones socioeconómicas de los campesinos relacionada con la baja capacidad de inversión,
- la insuficiente cobertura y calidad de los servicios productivos (y por tanto baja productividad, baja competitividad y elevados costos de producción),
- la falta de visión empresarial,
- la escasa cultura de organización y asociación,
- la débil de la comercialización, y
- la informalidad.

Adicionalmente, el PNDH (p. 113) establece como prioridad, fortalecer el acceso de productores a los servicios financieros como elemento crucial para el éxito de la estrategia productiva agropecuaria, considerando que tal como lo indican los resultados de la encuesta de hogares de FIDEG²¹, uno de los principales retos del país en cuanto a desarrollo es la falta de financiamiento, principalmente de las actividades agropecuarias por cuenta propia que llevan a cabo sus ciudadanos.

TABLA 5.2

Distribución porcentual de la población que recibió crédito según la fuente del crédito por área de residencia y sexo
Nicaragua, 2012

	Urbana	Urbano	Rural	Hombres	Mujeres
Banco privado	9.9	11.3	7.5	12.3	8.1
Instituciones del Estado	16.2	20.7	8.6	2.4	26.5
Microfinanciera	33.8	40.3	22.8	30.8	36.0
Prestamista	1.4	1.1	1.9	1.7	1.2
Amigo o pariente	14.3	12.3	17.8	16.5	12.8
Comerciante	3.3	1.2	6.9	4.4	2.5
Cooperativa de ahorro y crédito	12.0	5.7	22.8	17.9	7.6
Otro	9.0	7.4	11.6	13.9	5.3

Fuente: Fideg 2012.

Las estadísticas muestran que a nivel nacional, apenas el 8.6% de la población tuvo acceso a crédito en 2012, de los cuales el 33.8% lo recibió a través de instituciones micro financieras.

“Los créditos que ofrece el sistema financiero nacional no han estado a su alcance fundamentalmente por dos razones: i) los bancos destinan la mayor parte de su cartera al crédito de consumo y no a la producción y ii) las garantías requeridas exceden las capacidades económicas de la mayoría de la población. No obstante en los últimos años la banca no convencional ha venido a llenar este vacío, sobre todo el área rural, beneficiando principalmente a las mujeres, quienes han accedido al crédito a través de la implementación de la modalidad de prenda solidaria.” (FIDEG, 2012, p. 29)

El Gobierno ha desarrollado para este fin, el Programa Nacional de Agroindustria Rural (PNAIR)²², que tiene en consecuencia como objetivos:

- Promover la agroindustria con equidad,
- Contribuir al desarrollo del conocimiento y la mejora de las capacidades
- Promover procesos de transferencia tecnológica e innovación, y

²¹ Fundación Internacional para el Desafío Económico Global. (2012). Encuesta de hogares para medir la pobreza en Nicaragua. Informe de Resultados 2012. Ver <http://www.fideg.org/investigaciones-y-publicaciones/107-2013-06-26-00-53-17>

²² Ver http://www.idr.gob.ni/Programas_IDR_2012_PNAIR.html#

- Desarrollar procesos que permitan accesibilidad y vinculación con los mercados.

“La mayor articulación entre la agricultura y la agroindustria rural y entre la agroindustria y los servicios conexos a lo largo de la cadena productiva de producción, procesamiento y distribución (...), hacen del fomento del desarrollo agroindustrial una tarea impostergable.” (PNAIR, p. 5).

Para el logro de sus objetivos, el PNAIR define siete componentes:

1. Gobernanza
2. Desarrollo del talento humano
3. Asociatividad y otras formas organizativas
4. Desarrollo de inversiones
5. Desarrollo tecnológico
6. Calidad e inocuidad de los productos
7. Promoción comercial

Lo que es más, en lo que respecta a capital humano las empresas usualmente no cuentan con conocimientos tecnológicos que permitan seleccionar nuevas tecnologías o generar nuevo conocimiento. Emplea una importante cantidad de mano de obra familiar, generalmente no especializado. Esto es en parte, resultado de la baja inversión del sector privado en actividades de investigación, desarrollo e innovación, y la escasa difusión de nuevo conocimiento y transferencia internacional de tecnología, debido a la falta de interacción entre empresas nacionales y extranjeras, y entre las primeras y la academia.

Estos rezagos tecnológicos se reflejan más claramente en los bajos rendimientos agropecuarios que presenta el país, incluso en comparación con el resto de la sub-región. De ahí que el Gobierno haya establecido la ciencia, la tecnología y la innovación, como motores centrales para la transformación económica y social del país (PNDH, 2012, pp.101-104).

“Los bajos niveles de ciencia, tecnología e innovación afectan con mayor fuerza, y vuelve más vulnerable, a los micro, pequeña y mediana producción, incluyendo a las MIPYMES, que son por un lado, la columna vertebral de la economía nacional, y por el otro lado, los que muestran el mayor rezago, con prácticas productivas no sostenibles, tecnologías obsoletas o ausencia de ellas, poca calificación profesional y casi ninguna vinculación con los desarrolladores de tecnologías”. (PNDH 2006-2012, p. 101).

De tal forma que se requieren acciones adicionales y complementarias que promuevan el intercambio de conocimientos y técnicas con otros países. Asimismo, el gobierno se ha propuesto como meta construir mecanismos de colaboración entre empresas grandes, las MIPYMEs, los productores individuales y las cooperativas, en las áreas de calidad, productividad y desarrollo de nuevos productos para crear flujos de aprendizaje y mejorar la competitividad. (PNDH, p.103-117).

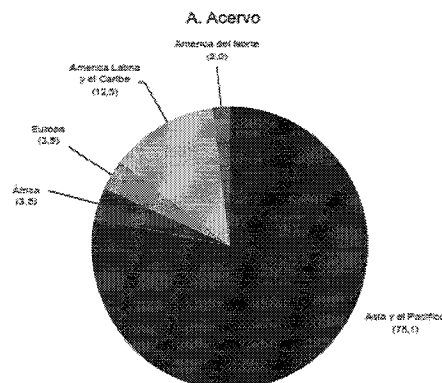
1.7 Inversión extranjera de la República Popular China

En los últimos años, China ha incrementado su posición de forma considerable en el comercio internacional. Conforme el perfil de país de la República Popular de China del MIFIC de 2010²³, el grado de apertura comercial en 2010 fue del 49.3%. Ya en 2009, y a pesar de la reducción de exportaciones e importaciones, se convirtió en la segunda potencia económica mundial después de los EEUU, en gran parte debido a que en los últimos 30 años, China ha logrado una tasa de crecimiento medio anual cercana a los dos dígitos.

Según el informe *China y América Latina y el Caribe, hacia una relación económica y comercial estratégica*²⁴ publicado por la CEPAL en 2012, se prevé que en los próximos años China tendrá un crecimiento anual entre el 8 y el 9%, creando un mercado de gran potencial para las exportaciones de las economías en desarrollo como la de Nicaragua.

Por otro lado, si bien China ha sido uno de los principales receptores de inversión extranjera directa durante las últimas dos décadas, recientemente ha empezado a invertir en el exterior. El acervo de China en América Latina y el Caribe totalizó US\$ 31,000 millones hasta fines de 2009, año en que la IED de dicho país hacia la región mostró un importante crecimiento, duplicando la cifra del año anterior (MOFCOM, 2010 en CEPAL, 2012, p. 33)

Gráfico 1.6
CHINA: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN EL EXTRANJERO,
POR PRINCIPALES DESTINOS, ACERVO A FINES DE 2009
Y CORRIENTES DURANTE 2009*
(En miles de millones de dólares y porcentajes)



China también es un destacado consumidor e importador de productos básicos de gran interés para Nicaragua. Lo que es más, en los últimos 15 años, China ha triplicado sus gastos en investigación y desarrollo (incluyendo la cooperación técnica) como porcentaje del PIB, convirtiéndolo en un socio de gran valor para la transferencia de conocimientos en el marco de la estrategia del PNAIR.

²³ Ver <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=VOcDhO8gaCk%3d&tabid=340&language=en-US>

²⁴ Ver http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/46259/China_America_Latina_relacion_economica_comercial.pdf

Cuadro II.1
**CHINA: TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DEL COMERCIO CON LOS
 PRINCIPALES SOCIOS REGIONALES, 2005-2009**
(En millones de dólares y porcentajes)

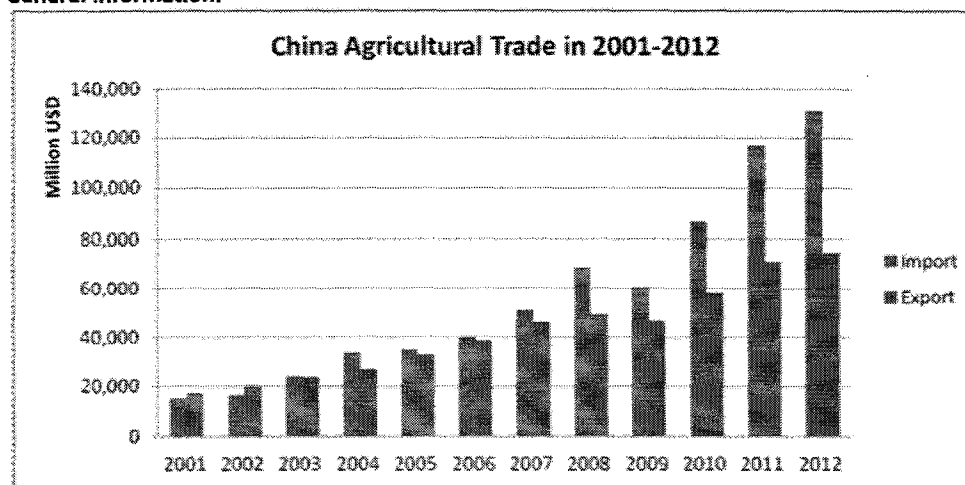
	2005	2006	2007	2008	2009	Tasa de crecimiento
Exportaciones						
Destino						
América Latina y el Caribe	23 259	35 396	51 060	71 045	56 449	24,8
Asia y el Pacífico	140 443	165 971	202 705	246 407	203 988	9,8
Estados Unidos	163 180	203 801	233 169	252 844	221 295	7,9
Resto del mundo	289 458	373 789	487 563	567 038	483 473	13,7
Unión Europea	145 613	189 978	245 563	293 360	236 442	12,9
Importaciones						
Origen						
América Latina y el Caribe	26 664	34 072	51 004	71 417	64 132	24,5
Asia y el Pacífico	259 677	309 645	365 432	414 786	375 533	9,7
Estados Unidos	48 741	59 314	69 548	81 586	77 756	12,4
Resto del mundo	250 898	297 789	359 164	432 129	360 367	9,5
Unión Europea	73 972	90 641	110 967	132 646	127 769	14,6

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

Por parte de América Latina, en los últimos años, el comercio de bienes de China con la región fue el más dinámico. Entre 2005-2009, las tasas de crecimiento de exportaciones e importaciones entre ambos doblaron las de sus exportaciones e importaciones totales, alcanzando los 120,000 millones de dólares en 2009. Se considera incluso que China podría desplazar a la Unión Europea como segundo socio comercial de la región a mediados de la próxima década. Esto demuestra que el comercio está creciendo, pero aún a niveles muy bajos considerando el tamaño de la economía china (CEPAL, 2012, p. 20).

China se ha convertido en un factor determinante para la recuperación del protagonismo de las materias primas en la estructura exportadora regional. Las exportaciones de recursos naturales y de productos procesados a partir de ellos fueron las más dinámicas de la región.

General Information:



Source: China Customs

Sin embargo, pese a que aumentaron las tasas de rentabilidad en estos sectores y que incluso se consiguieron mejoras de productividad, la ausencia de políticas activas de fomento productivo determinó que se incrementaran las brechas de productividad con los países considerados en la frontera productiva. De ahí se desprende además que la región enfrenta el doble desafío de aprovechar de manera más eficiente las ventajas comparativas en el mercado chino sobre la base de la dotación de recursos naturales y al mismo tiempo, intentar escalar en las cadenas de valor que puedan crearse en torno a los productos manufactureros. En vista de lo cual, es oportuno dirigir los esfuerzos a captar inversiones de China a estas cadenas de valor y a estimular el comercio intraindustrial con dicho mercado (CEPAL, 2012, pp.96-103).

II. Estrategia y propuesta de Proyecto.

El presente Proyecto se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN) y en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nicaragua 2013-2017 (MANUD), elaborado en coordinación con el GRUN y aprobado por el mismo.

El área 1 del MANUD “Reducción de múltiples inequidades y pobreza para alcanzar el desarrollo humano sostenible”, busca entre otras cosas, fortalecer las instituciones nacionales en los temas de la formación profesional y la promoción del desarrollo económico inclusivo. Complementariamente, el área 4 del MANUD, corresponde a la cuarta prioridad del Gobierno: “Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación tecnológica y la industrialización”.

2.1 Estrategia

Pacto Mundial

El punto de partida de las acciones a promover será la información suministrada por DEVNET Internacional sobre demandas concretas de productos agroindustriales e intereses de inversión extranjera. Así mismo, identificará a las empresas chinas que estén dispuestas a suscribir una Carta de Compromiso para alinear sus estrategias y práctica empresarial relacionada con sus actividades en Nicaragua, con los principios de sostenibilidad, responsabilidad social y comercio justo enmarcados en los 10 principios universalmente aceptados del **Pacto Mundial**²⁵.

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el principio de fomentar la ciudadanía corporativa, ya tiene como objetivo involucrar a empresas privadas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y ambientales que plantea la globalización. Pero además, proporciona una oportunidad para que las empresas de todo el mundo asuman estos retos a través de iniciativas voluntarias en su propia organización y en sus cadenas de suministro.

²⁵ www.unglobalcompact.org

El Pacto Mundial es particularmente relevante para el Proyecto, pues asegura un entendimiento común entre diferentes culturas, expresando un conjunto universal de valores fundamentados en normas y convenciones internacionales. Estas normas pueden ser utilizadas por las partes como base para el arranque de alianzas de cooperación, sin importar sus diferentes localizaciones y orígenes culturales.

A continuación se enuncian los 10 principios:

Los diez principios del Pacto Mundial

Se pide a las empresas que adopten, apoyen y discutan, dentro de su ámbito de influencia, un conjunto de valores dentro de las áreas de los Derechos Humanos, Relaciones Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción:

Derechos Humanos

- 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia; y
- 2: deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Relaciones laborales

- 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- 4: apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción;
- 5: apoyar la erradicación del trabajo infantil; y
- 6: la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

- 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental;
- 8: adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental; y
- 9: favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

- 10: Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

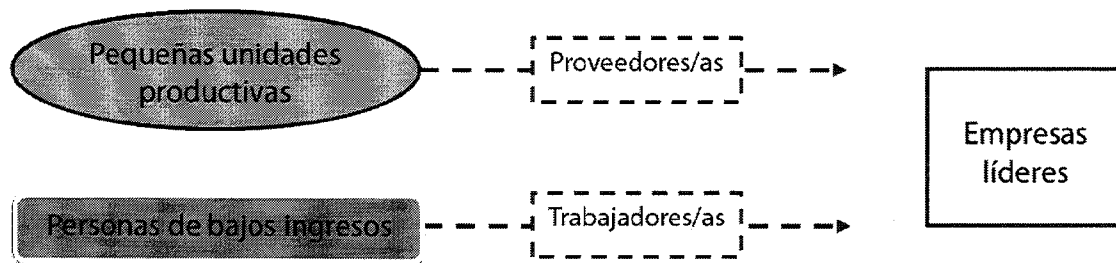
Negocios Inclusivos

Las acciones del Proyecto tendrán un enfoque de negocios inclusivos, el cual ha sido promovido por el PNUD en una amplia gama de países en desarrollo²⁶. El modelo de negocios inclusivos contribuye a incluir a personas con bajos ingresos como proveedores y empresarios/as en varios puntos de las cadenas de valor, así mismo en dependencia del caso, como clientes/as o consumidores/as.

Los negocios inclusivos construyen puentes entre las empresas y las personas con bajos ingresos generando beneficio mutuo. Estos beneficios van mucho más allá de ganancias inmediatas. Para las personas de bajos ingresos, insertarse en las cadenas de valor significa alcanzar sus necesidades básicas, ingresos sostenidos, incremento de su productividad. Para las empresas de mayor tamaño fortalecen sus cadenas de abastecimiento asegurando sus materias primas acorde a la calidad requerida, pueden

²⁶ www.growinginclusivemarkets.org/

fortalecer sus cadenas de distribución, ganar nuevos clientes y/o expandir su mano de obra en dependencia de las características de las actividades económicas.



Los casos promovidos a la fecha son diversos e incluyen por ejemplo, empresas procesadoras agroindustriales que se abastecen de pequeños y medianos productores locales, pagando precios justos, facilitando financiamiento que les dinamiza sus procesos productivos e inclusive asistencia técnica que les permite adecuar sus productos a las características de la demanda que en algunos casos implica estándares de producción orgánica.

Descripción de la Estrategia

El presente Proyecto contribuirá a la generación de empleo productivo y trabajo decente a través de la facilitación de nuevas inversiones extranjeras en Nicaragua. Así mismo, contribuirá al incremento de productividad y generación de mayor valor agregado de productos agrícolas con potencial de incursionar a nuevos mercados internacionales. Favorecerá el desarrollo de capacidades de personas vinculadas a la agroindustria nacional. Fortalecerá la asociatividad de empresas agrícolas como herramienta que contribuya a su inserción en cadenas de valor y el fortalecimiento de capital humano para el desarrollo.

La estrategia de implementación del presente Proyecto partirá de experiencias que se han generado en el país, contribuirá al fortalecimiento de capacidades de actores locales y promoverá la complementación de acciones entre actores públicos y privados vinculados al desarrollo de la agroindustria.

El punto de partida de las acciones a promover será la información suministrada por DEVNET Internacional sobre demandas concretas de productos agroindustriales e interés empresarial de efectuar inversiones en Nicaragua. Así mismo, identificará a las empresas chinas que estén dispuestas a enmarcar sus actividades en Nicaragua dentro de los principios del Pacto Mundial antes descrito para poder ser parte de este Proyecto.

Considerando lo antes planteado, el Proyecto será implementado en fases, las cuales serán definidas de acuerdo a la demanda concreta de los empresarios chinos y de acuerdo a la gestión de fondos para la implementación de las mismas. Se adjunta al presente documento un marco de referencia de 5 años, pero a la vez, el Plan de Trabajo y presupuesto de una primera fase de implementación (18 meses).

Para el fomento a las exportaciones, en base a la demanda del mercado chino, se analizará el potencial de Nicaragua para suplir productos agroindustriales, incluyendo la identificación y caracterización de empresas con potencial de proveer los productos demandados. Este análisis identificará las acciones

que se deberán implementar para contribuir al incremento de la productividad, calidad y alianzas empresariales para llegar a exportar al mercado chino.

A través de éste Proyecto se identificarán empresas líderes²⁷ ya establecidas, posiblemente procesadoras de productos agroindustriales y con experiencia en suplir mercados internacionales exigentes, que se abastecerán de pequeñas y medianas unidades productivas para proveer productos demandados en el mercado chino. Estas empresas líderes deberán responder a la demanda de compradores identificados por DEVNET en el mercado chino. Así mismo, estar dispuestas a invertir en el desarrollo de pequeñas unidades productivas, con el ánimo de que estas incrementen su productividad y les suplan productos acordes a la calidad requerida por el mercado internacional.

El Proyecto contribuirá al desarrollo de capacidades de los potenciales proveedores. Elaborará planes de mejora con énfasis en las exigencias de calidad establecidas en el mercado destino. Así mismo, impulsará certificaciones específicas requeridas por el mercado chino, las cuales se definirán una vez analizada la demanda concreta del mercado y se enunciarán en los Planes de Trabajo anuales.

Cabe destacar que a través de su asociación con DEVNET International empresarios radicados en China han expresado su interés en invertir en Nicaragua. Esto podría implicar el establecimiento de coinversiones agroindustriales que se abastezcan de productos agrícolas producidos por pequeños y medianos productores en el país, así como centros de acopio que compren productos agrícolas producidos en Nicaragua. A la vez podría generar el establecimiento en Nicaragua de empresas filiales de empresas chinas que elaboren productos que ya están fabricando en ese país y que a través de su planta en Nicaragua lo distribuyan al resto del continente. El Proyecto promoverá que las nuevas inversiones chinas generen empleos decentes y contribuyan al desarrollo de capacidades de su mano de obra y de las PYMEs que les provean de productos o servicios.

La estructura o modelo empresarial a establecer será analizado para cada caso. Los análisis de factibilidad de las inversiones extranjeras serán financiados por los empresarios extranjeros. Se prevé que los estudios de pre inversión / pre factibilidad / factibilidad relacionados a las inversiones podrán ser efectuados por UNOPS con fondos financiados por los empresarios y canalizados a través de este Proyecto, en base a acuerdos establecidos por los empresarios con DEVNET International.

2.2 Descripción del Proyecto

Objetivo de Desarrollo: Contribuir al incremento de empleo decente y la inclusión social, a través del fomento de inversiones extranjeras responsables y exportaciones de productos agroindustriales a nuevos mercados.

Objetivos Específicos:

- Promover el establecimiento de inversiones extranjeras que ofrezcan empleo decente y contribuyan al desarrollo de las capacidades del recurso humano local.

²⁷ Para efectos de este documento se considera empresa líder a la empresa formalmente establecida, enfocada a mercados de exportación e interesada en invertir en el desarrollo de empresas más pequeñas para que lleguen a ser sus proveedores, ya sea de insumos, materias primas, servicios o bienes intermedios.

- Fomentar exportaciones de productos agroindustriales a nuevos mercados internacionales, promoviendo la inserción de pequeñas y medianas unidades productivas en cadenas de valor.
- Contribuir al incremento de la calidad, productividad y tecnificación de empresas agroindustriales.

Se prevé que de acuerdo a las características del país, las acciones estarán enmarcadas en los siguientes componentes:

1 Facilitación de inversiones de empresas radicadas en la República Popular China en Nicaragua.

El Proyecto implementará acciones de acercamiento de empresarios preseleccionados por DEVNET, con empresarios radicados en Nicaragua. Atenderá misiones de estos empresarios interesados en invertir en Nicaragua, les facilitará la información necesaria para la toma de su decisión y les apoyará para el establecimiento de sus inversiones en el país.

El Proyecto promoverá la vinculación de estas nuevas inversiones en la dinámica local, procurando que las nuevas empresas inviertan en el desarrollo de su personal y en desarrollo de proveedores locales. Se procurará la inserción laboral de jóvenes con equidad de género según lo permita la actividad económica en discusión.

Se analizará la oferta técnica existente en el país vinculada a la agroindustria y se diseñará Programa de formación que fortalezca esta oferta de acuerdo a estándares de calidad internacionales. Este diseño se desarrollará como parte de una segunda fase del proyecto.

2 Facilitación del establecimiento de relaciones comerciales con empresas Chinas.

En el caso de las empresas interesadas en comprar productos agrícolas o agroindustriales producidos en el país, el proyecto atenderá misiones de empresarios interesados en comprar productos nicaragüenses, acompañará a las empresas radicadas en Nicaragua en su proceso de negociación con las empresas radicadas en China con el objetivo de promover contratos en condiciones justas. DEVNET identificará estas empresas compradoras con potencial de adquirir productos nicaragüenses.

Cabe mencionar que en una segunda fase de implementación del presente proyecto, una vez establecidas las empresas interesadas en comprar productos agrícolas o agroindustriales en el país, se brindará acompañamiento a las empresas nicaragüenses que les proveerán de los productos demandados. Como parte del acompañamiento de estas iniciativas, se promoverán y fortalecerán diversas formas asociativas y de relaciones entre empresas o unidades productivas. Estas formas asociativas tendrán objetivos empresariales y serán un medio para contribuir a generar economías de escala y al incremento de la productividad de las empresas participantes.

Así mismo, en alianza con actores locales diversos se acompañará a las empresas proveedoras a fortalecer sus habilidades gerenciales y a mejorar sus conocimientos sobre aspectos vinculados a las exportaciones.

3 Mejora de calidad y tecnificación de empresas.

En una segunda fase de implementación, en el acompañamiento a las empresas locales se hará especial énfasis en la mejora de la calidad de sus productos y procesos de acuerdo a estándares internacionales requeridos en el mercado chino. Se promoverán procesos de certificación específicos según la demanda.

Se generará inversión en equipos que contribuyan a la productividad de formas asociativas, pequeñas y medianas empresas agroindustriales. Se generará acercamiento con proveedores

de tecnologías chinas adecuadas a los requerimientos de los procesos agroindustriales implementados en Nicaragua y con proveedores de financiamiento para adquirir estos equipos.

Al momento de la formulación del presente Proyecto, DEVNET International (DI) ha identificado como principales intereses de los empresarios radicados en China facilitados por DEVNET, el *establecimiento de plantas de generación de energía renovable, proyectos de infraestructura, proyectos de manufactura y ensamblaje, cultivo, compra y procesamiento de frutas, vegetales, raíces y tubérculos.*

Para la promoción de la exportación de productos agroindustriales nicaragüenses al mercado de República Popular China, una vez se esté implementando la segunda fase del Proyecto, se definirá la demanda concreta y se analizará con mayor detalle las características de los productos demandados. Cabe mencionar que a través de esta iniciativa no se promoverá la orientación de ningún tipo de industrias extractivas, sino el desarrollo integral e inclusivo de actores locales y su inserción en cadenas de valor.

De acuerdo a la información sobre la demanda, el Proyecto investigará si el producto requerido es ya producido en el país, los territorios donde se produce, las características de la cadena de valor relacionada a la producción del artículo requerido y las necesidades de mejora que deberían impulsarse para lograr alcanzar el mercado de República Popular China.

El análisis de la cadena de valor a realizar incorporará información sobre los eslabones existentes en el país, formas de producción, procesamiento y comercialización, servicios relacionados existentes, relaciones entre eslabones, gobernanza, análisis de costos, ingresos, volúmenes de producción y procesamiento e incorporará en todo el análisis, según información disponible, la situación de género existente en la cadena.

Si se identifica potencial para suplir el producto demandado, se elaborarán e implementarán planes de mejora en las empresas que así lo requieran, haciendo énfasis en pequeñas y medianas empresas. Capacitación, asistencia técnica, incorporación de nuevas formas de producción y tecnologías serán impulsadas en este proceso de mejora.

De acuerdo a las características de cada producto demandado y a los volúmenes requeridos por el mercado chino, se prevé que se deberán considerar estrategias que podrían implicar un nivel de complementación regional, así como combinar estrategias de mediano y largo plazo. Por ejemplo, en el caso de las maderas exóticas, se deberá considerar incorporar inversiones de reforestación en zonas que han sido despalladas, con visión de procesamiento en el largo plazo. No se promoverá solamente tala de madera de acuerdo a planes de manejo preestablecidos y aprobados sin estrategia de reforestación. En el caso del cacao por ejemplo, tomando en cuenta que la demanda actual es mayor que la producción nacional, se estima conveniente promover ampliación de área de siembra utilizando *sistemas agroforestales* que contribuyen a la generación de ingresos en el corto y largo plazo.

Cabe recalcar que el conjunto de empresarios chinos asociados a DEVNET Internacional están a la vez dispuestos a hacer coinversiones en Nicaragua con el ánimo de contribuir al desarrollo agroindustrial del país y de incursionar con productos nicaragüenses al mercado chino.

Se impulsará el incremento de productividad y calidad de las pequeñas y medianas unidades productivas y se les vinculará con empresas que procesarán y exportarán productos con mayor valor agregado a China. La vinculación con un mercado de alimentos creciente, contribuirá a aumentar los ingresos de las pequeñas unidades productivas. Es importante mencionar que se promoverá el abastecimiento de mercados locales como forma de defender la seguridad alimentaria en los territorios vinculados al Proyecto, tomando en cuenta el régimen en que la empresa se establezca en el país.

Así mismo, es posible que a través de DEVNET Internacional y del grupo de empresarios chinos asociados, se identifiquen demandas en el mercado de la China Popular de productos agroindustriales que podrían ser producidos en las condiciones climáticas de Nicaragua y que a la fecha no estamos produciendo. En estos casos, una vez recibida la información del producto requerido, a través del Proyecto se realizarán estudios necesarios para identificar si es ambiental, social y económicamente viable impulsar la siembra y procesamiento del producto requerido. Así mismo, se realizarán las consultas pertinentes con las entidades gubernamentales indicadas para la introducción de nuevas especies en el país.

Una muestra de este tipo de casos podría ser la producción de anís estrellado. DEVNET Internacional ha externado que el aceite de anís estrellado tiene mucha demanda en China y se estima que las condiciones climáticas del norte de Nicaragua podrían ser viables para impulsar este cultivo. Si se identifica una demanda concreta de este tipo de producto, el Proyecto realizará los estudios de viabilidad y las consultas gubernamentales necesarias antes de promover el desarrollo de esa cadena de valor. Si no es ambiental, social y económicamente viable, no se promoverá la siembra de nuevos productos.

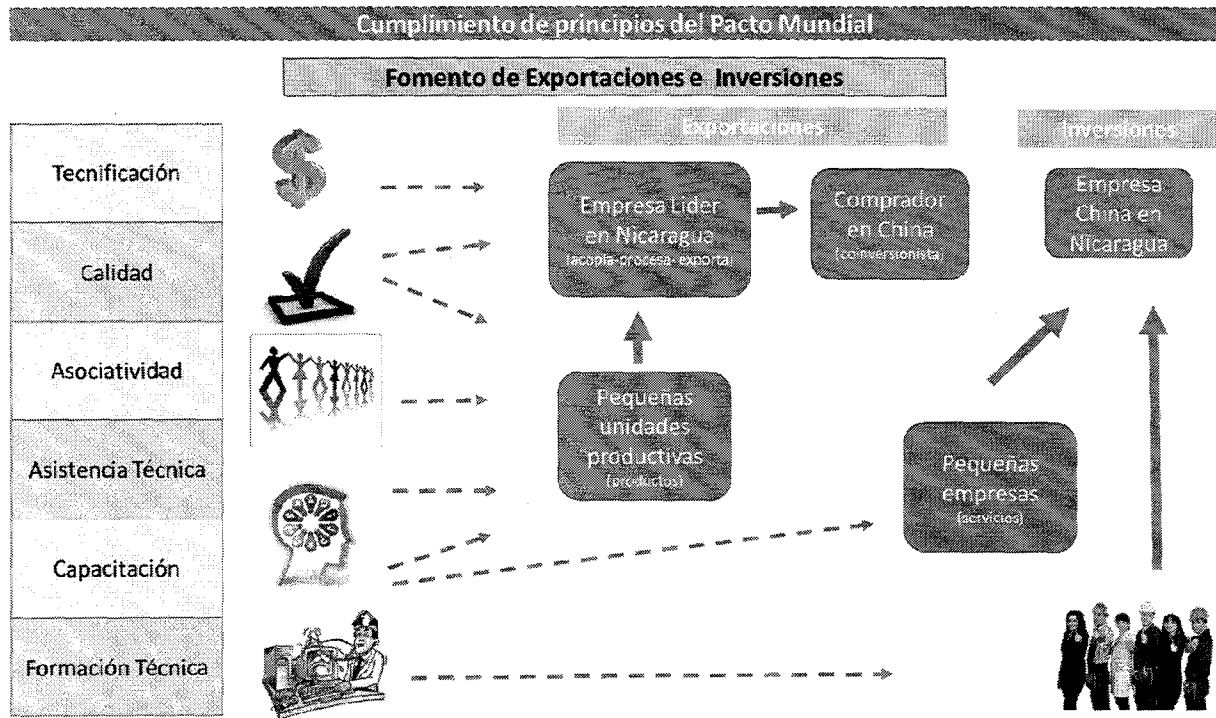
En relación a la promoción de inversiones extranjeras se suscitará que las nuevas empresas generen trabajo decente e inviertan en el desarrollo de su mano de obra y de pequeñas empresas que les suplan de productos o servicios. Así mismo, se prestará especial interés a la inserción laboral de jóvenes con equidad de género.

Todas las acciones del Proyecto incorporarán de forma transversal, la optimización de los recursos naturales, el cuidado del medio ambiente, la equidad de género, el desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento.

Tomando en cuenta que ambas culturas son muy diferentes, se considera importante efectuar sensibilizaciones tanto en Nicaragua como en China sobre las características culturales de cada país y la importancia de aprender a hacer negocios en este marco intercultural.

Se sistematizarán y divulgarán las experiencias, lecciones aprendidas y metodologías de trabajo a través de publicaciones adecuadas a los grupos meta del Proyecto. Se procurará visualizar las buenas prácticas que desde el proyecto contribuyan a una mayor equidad de género y de inserción laboral de jóvenes. Así mismo, se realizarán intercambios de experiencias, buenas prácticas y tecnologías, que contribuyan al desarrollo del Talento principalmente de personas vinculadas a la agroindustria del país.

La estrategia del presente Proyecto se podría resumir gráficamente de la siguiente forma:



2.3 Asociado en la Implementación del Proyecto

Se propone como Asociado en la Implementación a la Delegación Presidencial para las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior (DPIFCE). La DPIFCE como asociado en la implementación del presente Proyecto es el responsable de la acertada ejecución del mismo, garantizando la pertinencia de las acciones de acuerdo a la política del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional y de acuerdo al presente documento de proyecto y Planes Anuales de Trabajo.

En este sentido el presente Proyecto le brindará a la DPIFCE y particularmente a su Agencia PRONicaragua, información sobre las características y necesidades de empresas nicaragüenses con potencial exportador, así como de las exigencias que plantea un importante mercado emergente como el de República Popular China. Esta información le permitirá identificar posibles aspectos a fortalecer en las diversas entidades gubernamentales que administran procesos relacionados al comercio exterior y fortalecer su complementación con éstas.

A su vez y tomando en cuenta la amplia experiencia de la DPIFCE y su Agencia PRONicaragua en la promoción de las inversiones extranjeras, esta Agencia será la encargada por parte de DPIFCE del seguimiento operativo del presente proyecto, en especial de la atención de los inversionistas radicados en China interesados en realizar inversiones en el país. De acuerdo a los intereses de los inversionistas, la Agencia suministrará información, organizará agendas de visitas en Nicaragua y acercará a los inversionistas a actores locales claves para el desarrollo de la inversión prevista. Así mismo,

complementará acciones con otras instituciones públicas y privadas especializadas, de acuerdo a las necesidades del Proyecto.

A continuación se detallan políticas de trabajo a implementar por DPIFCE/PRONicaragua en el marco de este proyecto:

- DPIFCE/PRONicaragua definirá y enfocará los esfuerzos y actividades en sectores prioritarios para el país, teniendo como base la estrategia y metas de la Agencia.
- DPIFCE/PRONicaragua facilitará a DEVNET un documento descriptivo de los sectores prioritarios para Nicaragua, para efecto de facilitar a DEVNET la prospección de las empresas y/o inversionistas.
- DPIFCE/PRONicaragua se reserva el derecho de aceptación de las empresas seleccionadas por DEVNET. En el caso de presentarse una situación de no aceptación, la DPIFCE/PRONicaragua compartirá con DEVNET por escrito las razones por las cuales no están de acuerdo con la empresa o inversionista.
- Todas las misiones/visitas a Nicaragua en el marco de este proyecto, serán atendidas por el personal de la DPIFCE/PRONicaragua. El PNUD dará acompañamiento a DPIFCE/PRONicaragua en las actividades formales y protocolarias de las visitas.
- DPIFCE/PRONicaragua determinará el tipo de apoyo o asistencia técnica requerido de parte de las distintas Agencias del Sistema de las Naciones Unidas.
- El canal de comunicación será DPIFCE/PRONicaragua – DEVNET. Toda comunicación con los empresarios chinos que formen parte del grupo seleccionado por DEVNET para participar en la iniciativa, se hará a través de DEVNET. El Coordinador de Programas Internacionales de DEVNET será el interlocutor oficial con la DPIFCE/PRONicaragua y servirá de enlace con la oficina de DEVNET en China.
- Todos los pagos y contrataciones serán responsabilidad de DPIFCE/PRONicaragua, en base a los fondos aprobados para el proyecto y el Plan Anual de Trabajo.
- DPIFCE/PRONicaragua será el enlace oficial de las empresas y /o inversionistas con las instituciones de Gobierno.
- DPIFCE/PRONicaragua garantizará el cumplimiento de los mandatos del Pacto Mundial a través de metodologías aprobadas por la Agencia. Para ello se definirá un esquema en conjunto con PNUD para dar seguimiento y evaluar a las empresas en el cumplimiento de los compromisos del Pacto Mundial.
- DPIFCE/PRONicaragua contratará a un mínimo de dos personas con el financiamiento del proyecto, para que se encarguen de la coordinación técnica, seguimiento y administración del mismo.

Socios estratégicos:

La DPIFCE contará con el apoyo de diversas organizaciones que tienen experiencia en acciones enmarcadas en el presente Proyecto y complementará acciones con otras instituciones de acuerdo a las

necesidades específicas a promover. A continuación se describen los principales socios que han sido identificados al momento de la formulación del proyecto.

DEVNET International

El Proyecto contará con el apoyo clave del DEVNET International.²⁸ DEVNET es una Asociación no Gubernamental sin fines de lucro, creada en 1989, que trabaja para crear, promover y apoyar alianzas e intercambios entre sociedad civil, organizaciones, autoridades locales y empresarios a través del mundo, en apoyo al desarrollo económico, equidad social, sostenibilidad ambiental, equidad de género, resistencia a desastres naturales y paz.

A continuación se detallan políticas de trabajo a implementar por DEVNET International en el marco de este proyecto:

- Para la implementación de este Proyecto, DEVNET International es el Organismo que seleccionará a los empresarios chinos que serán parte del Proyecto. Analizará su comportamiento empresarial y su disponibilidad a apegarse al cumplimiento de los principios del Pacto Mundial para su inserción en la estrategia del Proyecto. Así mismo, analizará la demanda de productos que los empresarios expresen, siendo parte activa de todas las acciones del Proyecto para lograr exportar productos al mercado de República Popular China. DEVNET cumplirá un rol clave de enlace entre los empresarios chinos y la DPIFCE. DEVNET deberá tomar en cuenta los sectores prioritarios proporcionados por PRONicaragua.
- DEVNET deberá proporcionar perfiles completos con información empresarial y personal de las empresas/personas que conformarán las delegaciones que visitarán Nicaragua. Para ello, la DPIFCE/PRONicaragua proveerá un formato especial con el detalle de la información mínima requerida.
- Toda comunicación con el Gobierno de Nicaragua deberá canalizarse a través de DPIFCE/PRONicaragua.
- DEVNET se comunicará y coordinará directamente con DPIFCE/PRONicaragua, en los temas de fondo del proyecto, aunque existirá comunicación directa con el PNUD en lo relativo al seguimiento del uso de los recursos financieros financiados por DEVNET.
- Las agendas de las misiones o visitas deben acordarse previamente con la DPIFCE/PRONicaragua, para lo cual DEVNET suministrará información y expectativas empresariales con suficiente anticipación a la llegada de la misión. Una vez acordada la agenda, esta deberá cumplirse conforme al programa sin mayor variación durante la visita.
- Los contactos con empresarios privados locales para realizar joint ventures, o bien para desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios requeridos por las compañías, deben ser seleccionados de ternas y/o contactos presentados por la DPIFCE/PRONicaragua.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Para la implementación de este Proyecto, se contará con la amplia experiencia de diversas agencias del Sistema de Naciones Unidas, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) será el administrador de los fondos y asesor estratégico de la iniciativa.

²⁸ www.devnetinternational.org

El PNUD cuenta con amplia experiencia en diversos temas de desarrollo. En el ámbito de este Proyecto su énfasis estará vinculado al respeto de los principios del Pacto Mundial, con énfasis en equidad de género, temas ambientales, gestión del conocimiento, inserción laboral de jóvenes, el diseño y seguimiento de programas de formación técnica.

En el tema específico de equidad de género el PNUD cuenta experiencia en el fomento de la incorporación de equidad de género en el ámbito empresarial. Cuenta con un conjunto de procedimientos y prácticas de gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y procedimientos organizacionales, para garantizar un mayor grado de igualdad de oportunidades, de trato y de resultados entre trabajadores y trabajadoras.

Así mismo, el PNUD en alianza con actores locales clave, promoverá el análisis de la situación de género en las cadenas de valor a priorizar. Así mismo, promoverá acciones afirmativas que contribuyan a un desarrollo agroindustrial con equidad. Adicionalmente las prácticas de género promovidas en el marco del Proyecto tomarán como referencia los principios para el empoderamiento de las mujeres, herramienta de apoyo temática para el Pacto Mundial que guía las acciones para impulsar a la mujer en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.²⁹

En el ámbito de medio ambiente, el PNUD tiene amplia experiencia en el fomento de iniciativas empresariales que incorporan la utilización racional de recursos naturales, la implementación de procesos productivos menos contaminantes, entre otros. Todas las acciones empresariales que se promoverán a través del presente Proyecto, mantendrán un enfoque de preservación del medio ambiente y de uso racional de recursos naturales.

En el ámbito de la Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Capacidades, el PNUD cuenta con instrumentos dirigidos a efectuar diagnósticos de capacidades organizacionales, estrategias de fortalecimiento de capacidades e instrumentos de medición del cambio transformacionales. De acuerdo al interés de los aliados locales en comprometerse a generar crecimiento de las capacidades de sus talentos humanos, el Proyecto analizará sus capacidades y colaborará con el crecimiento de las mismas.

Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

Una vez que se identifiquen las iniciativas dirigidas a comercializar productos nacionales en el mercado internacional, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Industria (ONUDI), será la agencia responsable de los temas de desarrollo empresarial y asociatividad. ONUDI cuenta con años de experiencia en el fomento de diversas formas organizativas entre empresas, acompañamiento técnico y de temas de calidad en agroindustrias tanto en Nicaragua como a nivel internacional.

ONUDI tiene diversas herramientas que están diseñadas para acelerar el desarrollo de los agros negocios y las agroindustrias con miras a mejorar la productividad y la rentabilidad del sector. En apoyo a este objetivo, la ONUDI diseña e implementa acciones orientadas a proveer programas de asistencia técnica y un apoyo integral al sector. Sus acciones se concentran en algunos pilares claves del desarrollo agroindustrial; mejorando eslabones de cadenas de valor, fortaleciendo la tecnología, promoviendo fuentes innovadoras de financiamiento, estimulando la participación del sector privado, mejorando la infraestructura y facilitando el acceso al mercado.

²⁹ http://www.wepprinciples.org/files/attachments/ES_WEPs_2.pdf

Oficina de las Naciones Unidas para Servicios a Proyectos (UNOPS)

En el marco de esta iniciativa para el fomento de la agroindustria se ha externado interés de los empresarios chinos en contribuir al desarrollo de infraestructura en el país. Tomando en cuenta este interés, se prevé que se implementarán iniciativas complementarias a las descritas en el presente documento. En este ámbito se contará con el apoyo de la Oficina de las Naciones Unidas para Servicios a Proyectos (UNOPS), para las gestiones e implementación de esas iniciativas de infraestructura.

La Asamblea General de la ONU ha establecido a UNOPS como “recurso central del Sistema de las Naciones Unidas en la **gestión de adquisiciones y contratos**, así como en el **desarrollo de obras civiles e infraestructura física**, incluidas las actividades de desarrollo de la capacidad pertinentes.”

Operando en algunos de los entornos más desafiantes del mundo, la **visión** de UNOPS es satisfacer en todo momento las necesidades de las entidades asociadas, prestándoles servicios de gestión que se ajusten a las más altas normas mundiales de calidad, rentabilidad y celeridad contando para eso con la Certificación internacional ISO 9001 para sus sistemas de gestión de servicios y gerenciamiento de proyectos.

UNOPS brinda los siguientes servicios principales:

- Gerenciamiento de Proyectos: asistencia técnica, implementación, monitoreo y evaluación.
- Diseño, implementación y gestión de Operaciones Complejas.
- Servicios de Adquisiciones: bienes, servicios y contratos de obras.
- Supervisión de Obras.
- Gestión de Recursos Humanos: selección, contratación y administración de RRHH.
- Gestión financiera: ejecución y supervisión de préstamos y donaciones.
- Servicios Comunes de las Naciones Unidas: adquisiciones, gestión de instalaciones.

Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que fomenta la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos, presente en Nicaragua desde 1960.

La principal función de la OIT es la cooperación técnica a cargo de especialistas o consultores. En Nicaragua la OIT ha tenido un rol importante en la ejecución de programas conjuntos y fortalecimiento del diálogo nacional entre el Gobierno, organizaciones de empleadores y trabajadores, en la búsqueda de creación de políticas públicas de empleo productivo y trabajo decente, negociaciones colectivas, firmas tripartitas de cara al mantenimiento de las inversiones extranjeras existentes y motivación de nuevas inversiones, mantener el equilibrio justo entre los intereses del Gobierno, empleadores, trabajadores e inversionistas extranjeros.

La OIT podría contribuir al éxito del proyecto una vez que las inversiones extranjeras estén establecidas en el país, brindando asistencia técnica y monitoreo en aspectos relacionados a legislación laboral.

III. Plan Anual de Trabajo (PAT)

El Presente documento de Proyecto debe ser considerado un marco de referencia general. Las acciones se programarán de acuerdo a las estrategias del Gobierno de Nicaragua, requerimientos de los inversionistas/empresarios y de acuerdo a los fondos que se canalicen para su implementación.

A continuación se presenta el plan de trabajo del año 2014.

Anexo 2: Presupuesto año 1 de implementación por cuentas									
Primer año de implementación (Abril 2014 - Diciembre 2014)									
Línea de base / indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Costo unitario	Programación de fondos				año 1 (Abril 2014 - Diciembre 2014)
					Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto 1. Nuevas inversiones extranjeras se han establecido en el país y exportan a diversos mercados.									
	1.1 Analizar interés de empresarios chinos para invertir en Nicaragua, verificar su compromiso con el cumplimiento del Pacto Global, proveer información de la empresa y sus ejecutivos con suficiente anticipación a la realización de cada visita.	Devnet				x	x	x	\$ -
Línea de base: 0	1.2 Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre las condiciones existentes para el establecimiento de nuevas inversiones extranjeras (exoneraciones de impuestos, leyes vigentes, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00		x	x	x	\$ 13,500.00
Indicadores: 1. Cantidad de "First Time Presentation" FTP, 2. Cantidad de "First Time Site Visit" FTSV, 3. Cantidad de proyectos ganados en Energía e Infraestructura 4. en Manufactura 5. en Agroindustria 6. Monto de IED ganada en Energía e Infraestructura 7. en Manufactura 8. en Agroindustria 9. Cantidad de empleos ganados 10. Firma de carta de compromiso de cumplir el Pacto Mundial	1.3 Investigación de información específica requerida por inversionistas chinos (tanto al momento de pre inversión como post establecimiento, servicios disponibles de bienes raíces, servicios legales, servicios de selección de personal, etc.).	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 1,000.00		x	x	x	\$ 9,000.00
Meta: 1. 4 FTP, 2. 4 FTSV, 3. 0 proyecto ganado en Energía e Infraestructura, 4. 1 proyecto ganado en Manufactura 5. 1 proyecto ganado en Agro 7. US\$ 2 MM de IED ganados en Manufactura 7. US\$ 2 MM de IED ganados en Agro 8. 310 empleos ganados	1.4 Elaboración de estudios / Investigaciones de acuerdo a requerimientos de inversionistas chinos y que contribuyan a su análisis de invertir en Nicaragua (estudios de mercado, de costos, etc.).	ProNicaragua		\$ 8,000.00				x	\$ 8,000.00
	1.5 Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua (programación de reuniones, alquiler de vehículos, combustible). Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en complementación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua		\$ 4,000.00		x	x	x	\$ 6,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS						\$ 2,920.00
Subtotal Producto 1									\$ 39,420.00
Producto 2. Empresas compradoras chinas importan productos nicaraguenses									
Línea de base: Por definir al inicio de cada año	2.1 Analizar comportamiento del mercado chino y realizar contactos con empresarios Chinos relacionados a productos que podrían ser importados de Nicaragua y con disponibilidad a comprometerse en el marco del Global Compact. (Devnet), suministrando información sobre la empresa y sus ejecutivos.	Devnet				x	x	x	\$ -
Indicadores: 1. Cantidad de empresas compradoras atendidas 2. Metas de Oportunidades ganadas de exportación (Factor US\$20x dólar invertido)	2.2 Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre aspectos relacionados a las condiciones existentes para el fomento de exportaciones (condiciones especiales en tratados comerciales, posibilidad de proveer materias primas requeridas por inversionistas chinos, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00		x	x	x	\$ 13,500.00
	2.3 Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua. Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en coordinación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 1,000.00		x	x	x	\$ 9,000.00
Meta: 1. 3 empresas compradoras atendidas, 2. US\$ 200,000.00 Oportunidades ganadas de exportación (Factor US\$20x dólar invertido)	2.4 Acompañar a empresas chinas y empresas radicadas en Nicaragua en procesos de negociación. (establecimiento de coliverciones, condiciones de contratos de proveeduría /encadenamientos, calidades, volúmenes). (ProNicaragua)	ProNicaragua		\$ 4,000.00				x	\$ 4,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS						\$ 2,120.00
Subtotal Producto 2									\$ 28,620.00
Producto 3. Fortalecidas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales (proveedores de 1 producto agrícola demandado por empresarios chinos para ser procesados)									
Subtotal Producto 3									\$ -
Producto 4. Analizada la viabilidad integral del fomento de nuevos productos agropecuarios para el mercado chino.									
Subtotal Producto 4									\$ -
Producto 5. Programa de formación Técnica diseñado e implementado.									
Subtotal Producto 5									\$ -

Línea de base / indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Costo unitario	Programación de fondos				9 meses
					Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto 6. Nuevos conocimientos han sido generados por el proyecto e incorporados por actores locales.									
Indicadores (año 1): - Plan de Gestión del conocimiento y Desarrollo de capacidades diseñado.	6.1 Hacer diagnóstico de capacidades y de gestión de conocimiento como punto de partida para la elaboración de Plan de Gestión de Conocimiento y Desarrollo de Capacidades.	PNUD	75700 Capacitaciones	\$ 3,000.00		x			\$ 3,000.00
Meta año 1: Diseñar plan de Gestión del conocimiento.	6.2 Elaboración de Plan de Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Capacidades a ser implementado por el Proyecto.	PNUD		\$ 5,000.00		x			\$ 5,000.00
Línea de base cero.	6.3 Implementar como parte del plan de Gestión del Conocimiento, de introducción a los empresarios nicaragüenses sobre la cultura china así como introducción a la cultura y características nicaragüenses a los empresarios chinos, (cumplimiento de compromisos, tiempos de entrega, valor de la ética, capital social, etc.).	PNUD	71300 Consultores Nacionales	\$ 1,500.00		x	x	x	\$ 3,000.00
	6.4 Sistematización de procesos y acciones implementadas por el proyecto.	PNUD							
	6.5 Implementación de acciones que contribuyan a la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades de instancias vinculadas al proyecto.	PNUD		\$ 4,470.00		x	x	x	\$ 20,200.00
	GMS (8%)		75100 - GMS						\$ 2,496.00
Subtotal Producto 6									\$ 33,696.00
Producto 7. Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.									
Subtotal Producto 7									\$ -
Unidad de seguimiento Inicial.									
Observación: Durante el primer año solamente se incorporará Asesoría Técnica (todo el año) y administrativa (segundo semestre). A partir del segundo año y en dependencia de la gestión de fondos se estructurará la unidad ejecutora completa tal como prevista en el documento global. (Observar que los tiempos se marcan de acuerdo a requerimientos de fondos no de acuerdo a la planificación de actividades. Especialmente para la Unidad de seguimiento hay actividades constantes. Ver plan de trabajo inserto en documento Word para planificación de tiempo de las actividades).	Servir de enlace en la comunicación entre los diversos actores vinculados al Proyecto (PNUD, Devnet, ProNicaragua, ONUDI, UNOPS).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 3,000.00		x	x	x	\$ 27,000.00
	Dar seguimiento técnico a implementación de acciones programadas.			\$ 1,200.00				x	\$ 3,600.00
	Acompañar proceso de elaboración de diagnóstico de capacidades socio local (ProNicaragua).		71600 Viajes	\$ 200.00		x	x	x	\$ 1,800.00
	Elaboración de plan de Adquisiciones del año 1.		72400 Equipos de comunicación	\$ 35.00		x	x	x	\$ 315.00
	Elaboración de Términos de Referencia de Unidad Técnica para los años 2 al 5.		72500 Suministros	\$ 100.00		x	x	x	\$ 900.00
	Elaboración de documentos de proyectos que soporten la implementación de las siguientes etapas de implementación de proyecto de 5 años, de acuerdo a confirmación de demanda de empresarios chinos.		73100 Renta y mantenimiento	\$ 520.00		x	x	x	\$ 4,680.00
	Apoyar en la gestión de fondos necesarios para la implementación de las siguientes fases del proyecto.								
	Auditoría (1%)		74100 - Servicios profesionales						\$ 1,325.00
	ISS		73500 - ISS						\$ 2,348.00
	GMS (8%) Unidad de seguimiento inicial		75100 - GMS						\$ 3,357.44
Subtotal Unidad de seguimiento inicial									\$ 45,325.44
TOTAL									\$ 147,061.44

IV. Arreglos de Gestión

El Proyecto fue diseñado con una visión estratégica de 5 años. Sin embargo, por la limitante de fondos el proyecto será implementado en dos fases, teniendo la primera fase una duración estimada de 18 meses (1.5 años). Una vez movilizados los recursos financieros para la segunda fase (estimada en 3.5 años), el Proyecto será revisado sustantivamente para efecto de incorporar los nuevos alcances. La duración real de la segunda fase dependerá de la disponibilidad de recursos financieros movilizados.

El proyecto será ejecutado bajo la modalidad de Implementación Nacional. En su calidad de Asociado en la Implementación, la Delegación Presidencial para las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior (DPIFCE) 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 en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

De conformidad con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, a la contribución de costos compartidos se les aplicará por parte del PNUD un 8 % (ocho por ciento) en concepto costos indirectos (GMS) para el apoyo a la gestión, monitoreo, apoyo técnico y supervisión general del proyecto y un 3% (tres

por ciento) por servicios de apoyo a la implementación (ISS) de transacciones financieras, contrataciones, adquisiciones, organización de eventos y viajes.

Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo al reglamento financiero del PNUD. Durante la ejecución del Proyecto, las actividades del mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados. Los últimos 3 meses del Proyecto serán utilizados para el cierre operativo y financiero del mismo.

4.1 Arreglos de ejecución de fondos

Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo a las normas y procedimientos del PNUD. El Proyecto será ejecutado bajo las formas armonizadas de transferencia de efectivo (HACT por sus siglas en inglés) cuyo principal objetivo es el fortalecimiento de los sistemas nacionales y usará el formato "Solicitud de Fondos y Rendición de Gastos" (FACE por sus siglas en inglés). La modalidad de transferencia de fondos (avance de fondos, pagos directos o reembolsos) será acordada por el PNUD y la DPIFCE. La DPIFCE deberá designar a la o las personas que tendrán firma autorizada para solicitar fondos y certificar gastos.

DEVNET Internacional es el donante que gestionará y canalizará los fondos al PNUD. DEVNET firmará con el PNUD un acuerdo de financiación, "Third Party Cost Sharing Agreement" y transferirá los fondos al PNUD. El PNUD actuará como Administrador de los fondos y se encargará de asignar los recursos otorgados según lo establecido en el Plan Anual de Trabajo y a solicitud del Asociado en la Implementación.

4.2 Arreglos para las Adquisiciones

La ejecución del Proyecto, incluyendo la adquisición de mobiliario, vehículos, libros y otros bienes, así como la contratación de consultores/as, expertos/as y docentes, será responsabilidad del DPIFCE, de acuerdo con este Documento de Proyecto y el Plan Anual de Trabajo (PAT). La DPIFCE realizará las adquisiciones necesarias para el efectivo cumplimiento de los resultados establecidos en el Plan Anual de Trabajo utilizando los procedimientos acordados con PNUD.

La DPIFCE, deberá elaborar y presentar al PNUD para aprobación, un Plan Anual de Adquisiciones, el cual se remitirá junto con el Plan Anual de Trabajo, en la primera semana del mes de diciembre de cada año.

4.3 Servicios de Apoyo del PNUD

La DPIFCE, podrá solicitar al PNUD la ejecución de procesos de adquisiciones, en tales casos el PNUD los realizará en base a sus propias reglas y procedimientos financieros y de adquisiciones. Para este efecto, la DPIFCE llenará y firmará una solicitud de servicios autorizando el cargo al proyecto en concepto de recuperación de costos por los servicios directos del PNUD en la implementación de la actividad.

El PNUD tiene establecido para estos servicios tarifas diferenciadas de acuerdo a sus políticas de recuperación de costos.

4.4 Auditorias

El Proyecto será auditado siguiendo las normas y procedimientos del PNUD.

Se deberá prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para llevar a cabo el ejercicio de auditoría, evaluaciones y monitoreo de actividades. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del Proyecto y monitoreado por el PNUD.

4.5 Calendario de Desembolsos y Condiciones

Durante la ejecución del Proyecto, las actividades se ajustarán de acuerdo al nivel de aportes efectivamente depositados en las cuentas corporativas del PNUD.

Según corresponda, la contribución se depositará en:

Bank name:	Bank of America
Bank address:	United States of America, Dallas, Texas
Bank ID:	111000012
Account number:	3751560171
Account name:	UNDP Representative in Nicaragua (dollar account)
Reference	Project 00079789/Output NIC10-00089678 – Inversión, Exportación, Desarrollo Agroindustrial

El monto del pago, si éste se efectúa en una moneda distinta al dólar de Estados Unidos de Norteamérica, será determinado aplicando la tasa de cambio operacional de Naciones Unidas válida a la fecha del mismo. En caso de existir alguna variación en el tipo de cambio operacional de Naciones Unidas en forma previa a la plena utilización del pago por parte del PNUD, el monto del saldo de los fondos aún retenidos para entonces será ajustado según corresponda. Si se registra, en tal caso, una pérdida en el monto del saldo de los fondos, el PNUD informará debidamente al Donante, con el objeto de determinar la factibilidad de una financiación adicional por parte de dicho donante. En caso de que tal financiación adicional no sea posible, o que los fondos acordados no sean suministrados por el Donante, el PNUD podrá reducir, suspender o terminar la ayuda proporcionada al proyecto.

El calendario de pagos a definir de acuerdo a la disponibilidad de fondos que se gestionen, deberá tomar en consideración la necesidad de que los pagos se efectúen por adelantado con respecto a la ejecución de las actividades planificadas. Éste podrá ser enmendado para que mantenga su coherencia con respecto al progreso experimentado a medida que el Proyecto se implementa.

El PNUD recibirá y administrará el pago de acuerdo con los reglamentos, las reglas y las directivas del mismo.

Todo interés devengado atribuible a la contribución recibida será abonado a la Cuenta de Costos Compartidos del Proyecto y se utilizará según los procedimientos del PNUD establecidos.

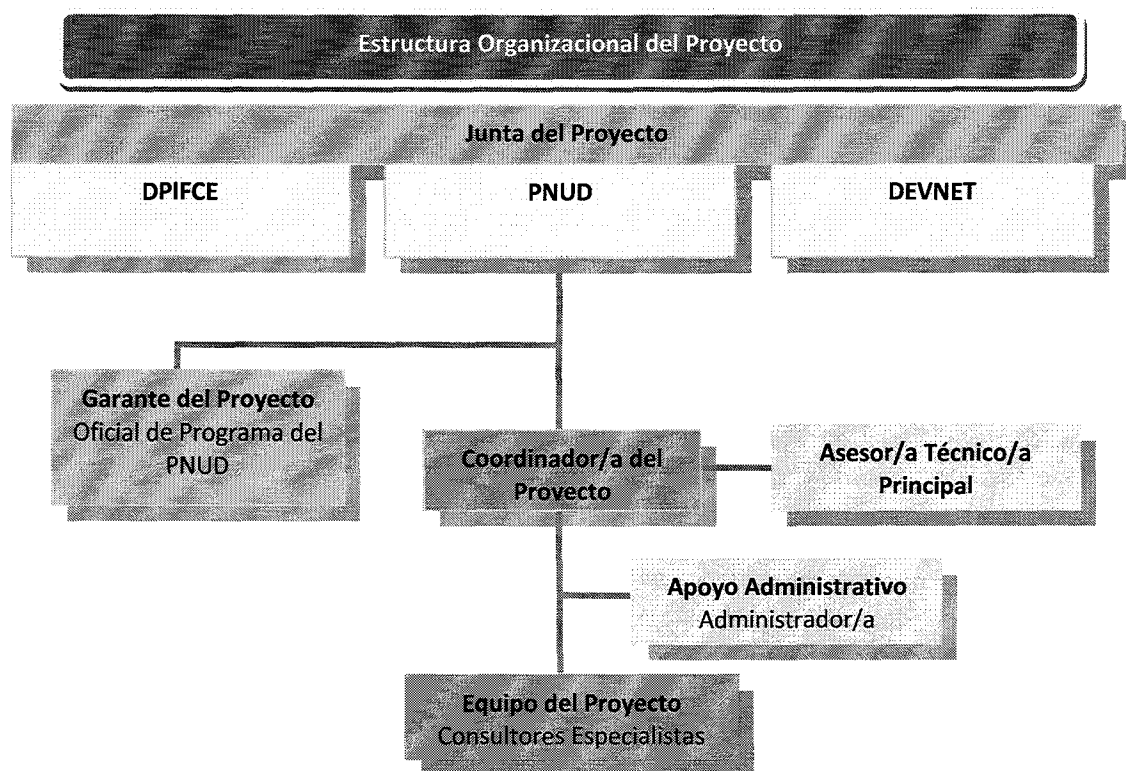
El PNUD será titular de la propiedad de los equipos, suministros y otros bienes financiados a partir de la contribución. Los temas relacionados con la transferencia de dicha propiedad por parte del PNUD serán determinados de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD.

La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa, según se estipula en la reglamentación financiera, normas y directivas del PNUD.

4.6 Estructura del Proyecto

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 por asegurar el uso de los recursos de acuerdo con los objetivos del Proyecto y respetando los principios rectores del PNUD: transparencia, competitividad, eficiencia y economía.

Se creará una **Junta del Proyecto compuesta por tres miembros**, integrada por un/a representante de la DPIFCE, un/a representante de DEVNET Internacional, un/a representante del PNUD, que se reunirá semestralmente o las veces que estimen convenientes para asegurar la eficiencia y transparencia en la implementación del Proyecto. Un/a representante de la ONUDI, UNOPS, OIT o de otras agencias del Sistema podrán ser invitados en carácter de observadores si los temas a tratar así lo ameritan y si así lo considera la Junta del Proyecto.



Roles y Responsabilidades

Durante el primer año de implementación del Proyecto no se contará con la Unidad Ejecutora completa. Durante el primer semestre se contará con un/a Gerente del Proyecto y a partir del segundo semestre

se incorpora una persona como apoyo administrativo. De acuerdo a la gestión de fondos complementarios se deberá reforzar la Unidad Ejecutora con mayor personal técnico de acuerdo a los requerimientos de las acciones.

Los requisitos mínimos para las modalidades de gestión del proyecto incluyen las siguientes roles:

Asociado en la Implementación: Es la entidad responsable para la administración del proyecto, incluyendo el monitoreo y evaluación de las intervenciones del proyecto, el logro de sus resultados previstos y por el uso efectivo de los recursos.

Junta del Proyecto: La Junta del Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el Coordinador del mencionado proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluidas recomendaciones para la aprobación de revisiones a los planes del proyecto por parte de los miembros de la junta. A fin de asegurar la responsabilidad última del PNUD, las decisiones de la Junta deberían ser tomadas de acuerdo a los estándares que aseguren la gestión por resultados de desarrollo, el mejor valor por el dinero, la imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva. En caso que la Junta no logre consenso, la decisión final descansará en el Oficial de Programa de PNUD. Adicionalmente, la Junta de Proyecto juega un rol crítico en la evaluación del proyecto asegurando la calidad en el proceso de evaluación y en sus productos, utilizando las evaluaciones para mejorar el desempeño, la rendición de cuentas y el conocimiento.

Las revisiones de proyecto efectuados por este grupo se llevan a cabo según puntos de decisión designados durante el desarrollo del proyecto o según sea necesario, cuando así lo considere el Coordinador del Proyecto. Este grupo es consultado por el Coordinador del Proyecto para la toma de decisiones cuando su capacidad de gestión (normalmente restricciones en términos de tiempo y presupuesto) ha sido excedida. Sobre la base del PAT la Junta autorizará desviaciones sustantivas respecto a los planes aprobados. Asegura que los recursos requeridos sean comprometidos y arbitra en cualquier conflicto en el marco del proyecto o negocia una solución para cualquier problema entre el proyecto y entidades externas. Adicionalmente, aprueba la designación y las responsabilidades del Coordinador del Proyecto y cualquier delegación de sus responsabilidades.

Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son debidamente examinados y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité de Evaluación de Programas (PAC).

Director Nacional del Proyecto: El Director Nacional es la persona que representa la atribución del proyecto para presidir la Junta del Proyecto. Este rol será asumido por el Delegado Presidencial de la DPIFCE, 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 Proyecto. El Delegado Presidencial a su vez podrá delegar esta posición al Director Ejecutivo de PRONicaragua.

Garante del Proyecto: La función de Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto al cumplir funciones de seguimiento y de vigilancia del proyecto en forma objetiva e independiente. Esta función garantiza la debida administración y conclusión de las etapas adecuadas de la gestión del proyecto. El Garante del Proyecto no es subordinado al Coordinador del Proyecto. De consecuencia, ninguna de las funciones de Garantía a cargo de la Junta del Proyecto puede ser delegada al Coordinador del Proyecto. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada función, la cual es obligatoria para todos los Proyectos. Típicamente, un/a Oficial de Programa del PNUD es quien cumple la función de Garante del Proyecto.

Coordinador del Proyecto: El Coordinador del Proyecto tiene la autoridad de manejar el proyecto en su gestión diaria en nombre del Socio en Implementación y dentro de las restricciones establecidas por la Junta de Proyecto. La principal responsabilidad del Coordinador del Proyecto es garantizar que éste produzca los resultados especificados en el Documento de Proyecto, a los niveles de calidad requeridos y dentro de las restricciones especificadas sobre tiempo y costo. El Asociado en la Implementación designa al Coordinador del Proyecto.

Asesor Técnico Principal: Proporciona respaldo al Coordinador del Proyecto en cuanto a la administración y gestión del Proyecto. Se centra especialmente en aspectos técnicos de implementación del PAT. Esta función puede ser complementada directamente por las Direcciones de Apoyo en las instituciones, tales como la Dirección Administrativa Financiera, de Adquisiciones, etc. Es necesario mantener separados los roles de Soporte y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

Apoyo administrativo: Se encarga de todas las gestiones administrativas relacionadas al proyecto bajo la supervisión directa del Coordinador del proyecto.

Equipo del Proyecto: Conformado por profesionales especialistas en los temas del proyecto, se encarga implementar las acciones técnicas relacionadas al proyecto bajo la supervisión directa del Coordinador del proyecto.

Parte Responsable: se define como una entidad que ha sido seleccionada para actuar en nombre del Asociado en la Implementación sobre la base de un acuerdo escrito o un contrato para adquirir bienes o servicios mediante el presupuesto del proyecto. Además, la parte responsable puede administrar el uso de estos bienes y servicios para realizar las actividades del proyecto y producir resultados. Todos las partes responsables son directamente responsables ante el Asociado en la Implementación de conformidad con los términos de su acuerdo o contrato.

Los Asociados en la Implementación utilizan a partes responsables para aprovechar sus conocimientos especializados, para mitigar el riesgo y aliviar las cargas administrativas. Los siguientes tipos de organizaciones pueden actuar como partes responsables: PNUD, otras Agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU), Agencias del Gobierno, Organizaciones Intergubernamentales, Organizaciones de la Sociedad Civil y empresas privadas. Las empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil (excepto beneficiarios de subvenciones micro-capital) se seleccionarán como responsables solamente sobre la base de un proceso competitivo de adquisiciones realizado por el Asociado en la Implementación.

El PNUD, Agencias del SNU, las organizaciones intergubernamentales, organismos gubernamentales, o las Organizaciones de la Sociedad Civil destinatarios de micro-capital están exentos del proceso de adquisición competitiva y serán seleccionados bajo las modalidades de programación. En la medida en que las Partes Responsables exentos del proceso de licitación competitiva puedan ser identificadas o anticipadas durante la formulación del proyecto, tiene que ser reflejados en el Plan Anual de Trabajo y adjuntados al Documento de Proyecto el borrador de los términos de referencia.

V. Marco de Monitoreo y Evaluación

Para asegurar la transparencia financiera tanto como la calidad de la implementación, el Coordinador del Proyecto tendrá que:

- a. Elaborar informes financieros trimestrales para ser entregados a la Junta de Proyecto.
- b. Elaborar informes de avance sustantivo Semestral y Anual. Estos informes deberán ser compartidos con la Junta del Proyecto. Reflejarán un resumen de los logros respecto a las metas anuales del Proyecto.
- c. Con base en el informe anual, realizar una revisión anual del proyecto durante el último trimestre del año o inmediatamente después, para evaluar el desempeño del proyecto y preparar el Plan Anual de Trabajo (PAT) del siguiente año. En el último año, esta revisión será una evaluación final. Esta revisión la dirige la Junta del Proyecto y puede involucrar otras partes interesadas, de ser necesario. Deberá enfocarse en el progreso logrado para la consecución de los productos (outputs), y que éstos continúen alineados con los efectos (outcomes) correspondientes.
- d. Organizar reuniones anuales de la Junta del Proyecto para analizar el informe anual. Sobre la base del "Informe Anual del Proyecto" se realizará una Reunión anual del Proyecto durante el cuarto trimestre del año, para revisar y evaluar el nivel de cumplimiento del Proyecto y el Plan Anual de Trabajo (PAT) del año siguiente. En el último año del Proyecto, dicha revisión se considerará como Reunión Final de Cierre del Proyecto. La Reunión Anual o Final del Proyecto será realizada por la Junta del Proyecto y puede involucrar a otros posibles interesados. Las Revisiones Anuales y Finales se focalizarán en evaluar el nivel de logros de los Productos y su alineamiento con los Resultados esperados del Programa de País.
- e. Al final del proceso de implementación del proyecto, un informe final será elaborado para la aprobación de la Junta del Proyecto.
- f. Realizar en conjunto (DPIFCE, DEVNET y PNUD), una evaluación final del proyecto y lecciones aprendidas. Una vez concluida la segunda fase, se deberá evaluar 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. Se, deberá programar por lo menos una auditoría durante la vida del Proyecto.
- d. Visitas de campo para verificar el nivel de avance del proyecto.

El Proyecto será monitoreado y evaluado de conformidad con los planes de seguimiento y evaluación basados en las matrices de resultados contenidas en el documento de proyecto y de acuerdo a las políticas de evaluación del PNUD. El proceso de seguimiento y evaluación debe ser desarrollado conjuntamente por las contrapartes y agencias participantes. Este marco de evaluación basado en

resultados comienza con la información que proporciona la línea de base y el plan de monitoreo y evaluación que partirá de la base de la matriz de monitoreo y seguimiento abajo descrita. Para las evaluaciones del Proyecto el PNUD elaborará los Términos de Referencia de la evaluación en conjunto con la agencia implementadora y en consulta con otros socios involucrados en el Proyecto.

Los instrumentos técnicos para el monitoreo son el PAT del Proyecto, el sistema de monitoreo y evaluación (a definir al inicio del proyecto) y los informes del Proyecto. Los cortes o momentos evaluativos son la línea de base, las reuniones de monitoreo semestral por efecto, las evaluaciones anuales, de medio término y la evaluación final.

El sistema de Monitoreo del Proyecto deberá ser definido en los primeros tres meses de implementación del proyecto y contener elementos de seguimiento al cumplimiento a los principios del Pacto Mundial.

Trimestralmente se deberá realizar una valoración de calidad que incluya el progreso hacia el logro de los resultados clave, con base en criterios y metodologías de calidad, que deben ser ingresados en la tabla de Gestión de Calidad (adjunta).

Plan de Monitoreo del Proyecto

PLAN DE MONITOREO DEL PROYECTO						
Acción de Monitoreo	Descripción	Responsable	Fecha prevista	Fecha efectiva	Status	Comentarios
<i>Visita de Monitoreo</i>	Visitas de campo para verificar nivel de avance del proyecto	Garante del proyecto	Cada tres meses		Pendiente	
<i>Informe Semestral</i>	Informes de avance	Gerente del Proyecto	Junio y Diciembre de cada año.		Pendiente	
<i>Informe Anual</i>	Resumen de los logros respecto a las metas anuales del proyecto	Gerente del Proyecto	Diciembre de cada año		Pendiente	
<i>Revisión Anual</i>	Evaluación del desempeño del proyecto y preparación del PAT del siguiente año	Junta de Proyecto	Noviembre de cada año		Pendiente	
<i>Auditoria</i>	Auditoría anual a los sistemas de gestión financiera del proyecto	Apoyo del Proyecto	Marzo de cada año		Pendiente	
<i>Sistematización</i>	Sistematización de las experiencias	Garante del Proyecto	IS 2015		Pendiente	

Gestión de Calidad para los Resultados de las Actividades del Proyecto

A continuación se identifican criterios de calidad a utilizar en valoraciones trimestrales del proyecto. Esta tabla deberá perfeccionarse posteriormente en el proceso de iniciación del Proyecto.

PRODUCTO 1: Nuevas inversiones extranjeras se han establecido en el país a diversos mercados.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 1. (Atlas Activity ID)	<i>Nuevas inversiones extranjeras establecidas en el país.</i>	Fecha Inicio: abril 2014 Fecha Fin: septiembre 2015
Propósito	<i>Facilitar información a empresarios extranjeros interesados en establecer empresas en Nicaragua.</i>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Investigación de información requerida por inversionistas (pre y post establecimiento).</i> – <i>Suministro de información a inversionistas (pre y post establecimiento).</i> – <i>Organización de agendas de visitas de empresarios de acuerdo a sus intereses empresariales.</i> 	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Información pertinente suministrada (pre y post establecimiento).	Documentos entregados a inversionistas.	Al final de cada año.
Publicaciones de información sobre el clima de inversión en el país.	Publicaciones realizadas.	Al final de cada año.
Programas de visitas son diseñados de acuerdo a requerimientos de inversionistas y se implementan eficientemente.	Programas de visitas.	Al final de cada año.
Cantidad de empresas extranjeras atendidas y cantidad de empresas chinas que se establecen en el país.	Registros del Sistema de Monitoreo del Proyecto.	Al final de cada año.

PRODUCTO 2: Empresas radicadas en Nicaragua exportan a China (al menos 1 coinversión China-Nicaragua en negociación en el 1er año)		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Exportaciones de productos nicaragüenses.</i>	Fecha Inicio: abril 2014 Fecha Fin: septiembre 2015
Propósito	Apoyar a empresas nicaragüenses en negociaciones con empresas radicadas en la República Popular China.	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Identificación de demanda china.</i> – <i>Divulgación del Programa en la República Popular China.</i> – <i>Acompañamiento en negociaciones entre empresas radicadas en Nicaragua y empresas radicadas en China.</i> 	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Información detallada sobre requerimientos de empresarios.	Documentos suministrados.	Al final de cada año.
Materiales de divulgación del Programa distribuidos en China.	Publicaciones.	Al final de cada año.

Contratos entre empresas establecen condiciones justas para todas las participantes.	Contratos firmados.	Al final de cada año.
Cantidad de empresas radicadas en Nicaragua que han sido asesoradas; cantidad de empresas radicadas en China que compran productos en Nicaragua.	Registros del Sistema de Monitoreo del proyecto.	Al final de cada año.

PRODUCTO 3: Fortalecidas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Fortalecimiento de empresas radicadas en Nicaragua.</i>	Segunda Fase del Proyecto.
Propósito	<i>Mejorar la calidad de productos nicaragüenses de acuerdo a requerimientos del mercado chino, para llegar a venderlos en ese mercado.</i>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – Analizar características de cadenas de valor relacionadas a productos requeridos por el mercado chino (territorios, tipos de productos, gobernabilidad, etc.). – Identificación de empresas que producen artículos requeridos por mercado chino. – Elaborar e implementar planes de mejora para que las empresas alcancen los requerimientos del mercado destino. 	
CrITERIOS de Calidad	MÉTODOS de Calidad	Fecha de Evaluación
Análisis de cadenas de valor.	Documentos escritos.	Al final de cada año.
Línea de base de las empresas identificadas para proveer los productos requeridos por el mercado chino.	Información sobre las empresas incorporada al sistema de monitoreo definido para el Proyecto.	Cada seis meses (de acuerdo al suministro de información del mercado chino).
Planes de mejora elaborados.	Documentos escritos.	Al final de cada año.
Implementación de planes de mejora.	Documentos soporte de implementación de planes.	Al final de cada año.
Valoración de avances en las empresas de acuerdo a los planes de mejora implementados. (Reducción de costos, incremento de productividad, mejoras productivas, volumen de exportaciones).	Medición de Sistema de Monitoreo definido.	Al final de cada año.

PRODUCTO 4: Analizada la viabilidad integral de nuevos productos agropecuarios para el mercado chino.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Nuevos productos agrícolas se producen en el país.</i>	Segunda Fase del Proyecto
Propósito	<i>Analizar viabilidad de introducir nuevos productos agrícolas y en caso de ser viables promover su introducción.</i>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Analizar integralmente productos demandados en el mercado chino que no se producen en Nicaragua y podrían ser producidos.</i> – <i>Diseñar e implementar planes de introducción de nuevos cultivos.</i> 	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Análisis integrales realizados (factibilidad ambiental, económica y social).	Documentos elaborados, consultas realizadas.	6 meses después de haberse recibido la solicitud formal de analizar un producto.
Si es viable, elaborar un plan de introducción del nuevo cultivo.	Documentos elaborados.	Al final de cada año de acuerdo a solicitud antes enunciada.

PRODUCTO 5: Programa de formación técnica ha sido diseñado e implementado.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Programa de formación técnica.</i>	Segunda Fase del Proyecto
Propósito	<i>Contribuir al desarrollo de habilidades de mano de obra relacionada a la agroindustria del país.</i>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Analizar programas de formación técnica ofrecidos para el ámbito agroindustrial en el país.</i> – <i>Diseñar programa de formación técnica para el ámbito agroindustrial.</i> – <i>Fortalecer programas existentes si se identifica necesidad.</i> 	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Estudio de programas de formación realizado.	Documento elaborado.	Al final del primer año.
Identificación de necesidades de mejora de los programas de formación de acuerdo a demanda agroindustrial.	Documento elaborado.	Al final del primer año.
Diseño de nuevo programa de formación técnica para el ámbito agroindustrial (si es necesario).	Programa diseñado.	Al final del primer año.
Fortalecimiento de programas existentes de formación.	Plan de fortalecimiento elaborado.	Al final del primer año.
Cantidad de personas participantes en los cursos diseñados, calidad de su aprendizaje.	Registros del Sistema de Monitoreo del Proyecto.	Al final de cada año.

PRODUCTO 6: Nuevos conocimientos han sido generados por el proyecto e incorporados por actores locales.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades.</i>	Fecha Inicio: abril 2014 Fecha Fin: septiembre 2015
Propósito	<i>Contribuir al conocimiento y capacidades de actores locales varios relacionados con la agroindustria del país.³⁰</i>	
Descripción	– Elaboración e implementación de plan de Gestión del Conocimiento del proyecto. (sistematizaciones, viajes de intercambio, becas de estudios técnicos, etc.)	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Plan de desarrollo de capacidades y de gestión del conocimiento ha sido elaborado.	Documentos elaborados.	Octubre 2014
Cantidad de eventos de formación realizados y cantidad de personas beneficiarias de los eventos.	Documentos describiendo el diseño de eventos, listas de participación.	Al final de cada año.
Incremento de conocimientos, capacidades y rendimiento de las personas, así como incremento en la adaptabilidad, eficacia, eficiencia, innovación y mejora continua de las instituciones.	Evaluaciones de personas e instituciones participantes.	Al final de cada año.

PRODUCTO 7: Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.		
Resultado de Actividades indicativas del Producto 2. (Atlas Activity ID)	<i>Nuevas tecnologías incorporadas.</i>	Segunda Fase del Proyecto
Propósito	<i>Fortalecer técnicamente procesos agroindustriales.</i>	
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Diseño y establecimiento de un fondo revolvente para financiar compra de nuevos equipos.</i> – <i>Identificación de necesidades de equipos.</i> – <i>Identificación de proveedores de equipos requeridos.</i> – <i>Realizar enlace entre empresas agroindustriales y proveedores de equipos.</i> 	
Criterios de Calidad	Métodos de Calidad	Fecha de Evaluación
Cantidad de equipos incorporados en procesos productivos.	Registros de Sistema de Monitoreo del Proyecto.	Al final de cada año.
Porcentaje de mejora de procesos productivos vinculados a equipos incorporados.	Registros del Sistema de Monitoreo del Proyecto.	Al final de cada año.

³⁰ El PNUD define capacidad como “la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible”. Tomado del documento Medición de la capacidad. PNUD 2010.

VI. Contexto Legal

Este documento, en conjunto con el UNDAP firmado por el Gobierno y el PNUD el cual se incorpora como referencia, constituyen en conjunto el Documento de Proyecto como se hace referencia en el Acuerdo Básico de Asistencia (SBAA por sus siglas en inglés); como tal, todas las disposiciones del UNDAP aplican a este documento. Todas las referencias hechas en el SBAA, a “Agencia de Ejecución” se entenderán como “Asociados en la Implementación”, en vista de que dicho término es definido y utilizado en el UNDAP y este documento.

De conformidad al Artículo III del Acuerdo Básico de Asistencia (SBAA por sus siglas en inglés), la responsabilidad por la seguridad y protección del Asociado en la Implementación y su personal y propiedad y de la propiedad del PNUD bajo la custodia del Asociado en la Implementación recae en el Asociado en la Implementación. Para este fin, el Asociado en la Implementación deberá:

- a) Poner en marcha un plan de seguridad adecuado y mantenerlo, tomando en cuenta la situación de seguridad en el país donde el proyecto se llevará a cabo;
- b) Asumir todos los riesgos y responsabilidades relacionadas a la seguridad del Asociado en la Implementación y la plena implementación del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan ha sido elaborado acorde a las directivas, y sugerir modificaciones del mismo cuando sea necesario. Fallas en el mantenimiento e implementación de un adecuado plan de seguridad, como requerido en este documento, se considerará como un incumplimiento de las obligaciones del Asociado en la Implementación en virtud del presente Documento de Proyecto.

El Asociado en la Implementación se compromete a realizar todos los esfuerzos razonables para asegurarse que ninguno de los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto, sean utilizados para proporcionar apoyo a individuos o entidades asociadas con el terrorismo y que los beneficiarios de los importes prestados por el PNUD no aparezcan en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad, establecido en la resolución 1267 (199). La lista se puede acceder a través del siguiente enlace:

http://www.un.org/sc/committees/1267/ag_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe ser incluida en todos los sub-contratos o sub-acuerdos celebrados bajo/a futuro de este Documento de Proyecto.

ANEXOS

1. Análisis de riesgos identificados.

Riesgos identificados	Medidas de prevención
Se podrían generar limitaciones comerciales debido a la falta de relaciones Diplomáticas entre Nicaragua y la República Popular China (barreras arancelarias, por ejemplo).	Se deberán analizar todas las condiciones comerciales vinculadas a los productos a exportar, antes de implementar los planes de exportación.
Los fondos requeridos no son canalizados de acuerdo a la planificación inicial.	Se elaborarán planes que permitan mantener la integralidad de las acciones, de acuerdo a los recursos disponibles.
Los fondos provienen de empresas chinas que no cumplen con los estándares internacionales de respeto a los Derechos humanos y afectan la reputación de Naciones Unidas y de los involucrados en el proyecto.	DEVNET asegurará una rigurosa selección y seguimiento cercano de las empresas radicadas en China que participan en la alianza.
Empresas chinas pueden utilizar la alianza con PNUD para los intereses propios de sus negocios o "bluewash" su reputación, lo que puede conllevar a riesgos de reputación para las Naciones Unidas y todos los involucrados en el Proyecto.	DEVNET asegurará una rigurosa selección y seguimiento cercano de las empresas radicadas en China que participan en la alianza.
Empresas chinas firman Carta Compromiso del Pacto Mundial pero no cumplen con los principios del mismo, ni con la implementación de planes de mejora para llegar a cumplirlos.	DEVNET asegurará una rigurosa selección y seguimiento cercano de las empresas radicadas en China que participan en la alianza.
El volumen de producción actual de bienes de interés en el mercado chino es muy pequeño.	Evaluar estrategias de mediano/largo plazo, nacionales/regionales, que contribuyan a alcanzar los volúmenes requeridos.
El limitado interés de empresarios nacionales en exportar a República Popular China.	Implementar alianzas con organizaciones locales que contribuyan a la promoción de la iniciativa.
Empresarios locales no cumplen con los compromisos adquiridos a través del Proyecto.	ONUDI garantizará acompañamiento directo y cercano que contribuya a que los empresarios implementen sus planes y cumplan con los compromisos.
Las colaboraciones con las PYMEs pueden conllevar altos costos de transacción y elevadas expectativas.	ONUDI garantizará un acompañamiento directo y cercano para evitar el riesgo.

Riesgos identificados	Medidas de prevención
La gestión de PRONicaragua considerando su cartera de proyectos puede repercutir negativamente en la eficiencia de la gestión e implementación del Proyecto.	PNUD asegurará la asistencia técnica y administrativa para la eficiente gestión del Proyecto.
El involucramiento de otras agencias de Naciones Unidas puede complicar la gerencia de la alianza/Proyecto.	La identificación de PNUD como agencia líder y una asignación clara de tareas y responsabilidades prevé mitigar este riesgo.
Manejar en paralelo alianzas con diversas empresas puede restringir los recursos y el tiempo de calidad de seguimiento y monitoreo, limitando su potencial de expansión, se puede exceder las capacidades organizacionales de las Naciones Unidas.	Revisiones trimestrales del estado de las alianzas pueden identificar problemas y dar respuesta ágil.
Los fondos requeridos pueden no ser siempre previsibles.	Revisiones semestrales contemplarán posibles ajustes presupuestarios.
La incorporación de socios privados en la financiación del Proyecto puede introducir nuevas dinámicas de negociación y poner en peligro la influencia del SNU en el proceso decisorio.	Establecimiento de Junta de Proyecto con funciones claras respecto al proceso de toma de decisiones.

- 2. Presupuesto Año 1 de implementación por cuentas (archivo Excel- 9 meses del año 2014 – primera fase).**
- 3. Presupuesto de 9 meses del año 2015 implementación por cuentas (archivo Excel – primera fase).**
- 4. Marco de Resultados y Presupuesto por actividad de referencia para 5 años (archivo Excel)**
- 5. Presupuesto por cuentas de referencia para 5 años (archivo Excel).**

Primer año de implementación (Abril 2014 - Diciembre 2014)

Línea de base / Indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Costo unitario	Registros de fondos				año 1 2014 - Diciembre 2014
					año 1 2014 - Diciembre 2014				
					Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto 1. Nuevas Inversiones extranjeras se han establecido en el país y exportan a diversos mercados.									
	1.1. Analizar intereses de empresarios chinos para invertir en Nicaragua, verificar su compromiso con el cumplimiento del Pacto Global, proveer información de la empresa y sus ejecutivos con suficiente anticipación a la realización de cada visita.	Devnet			x	x			\$ -
	1.2. Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre las condiciones existentes para el establecimiento de nuevas inversiones extranjeras (exoneraciones de impuestos, leyes vigentes, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00		x	x		\$ 13,500.00
	1.3. Investigación de información específica requerida por inversionistas chinos (tanto al momento de pre inversión como post establecimiento, servicios disponibles de bienes raíces, servicios legales, servicios de selección de personal, etc.).								
	Indicadores: 1. Cantidad de "First Time Presentation" FTP. 2. Cantidad de "First Time Site Visit" FTSV. 3. Cantidad de proyectos ganados en Energía e Infraestructura 4, en Manufactura 5, en Agroindustria 6. Monto de IED ganado en Energía e Infraestructura 7, en Manufactura 8, en Agroindustria 9. Cantidad de empleos ganados 10. Firma de carta de compromiso de cumplir el Pacto Mundial	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 1,000.00		x	x		\$ 9,000.00
	Meta: 1. 4 FTP. 2. 4 FTSV. 3. 0 proyecto ganado en Energía e Infraestructura. 4. 1 proyecto ganado en Manufactura 5. 1 proyecto ganado en Agro 7. US\$ 2 MM de IED ganados en Manufactura 7. US\$ 2 MM de IED ganados en Agro 8. 310 empleos ganados	ProNicaragua		\$ 8,000.00			x		\$ 8,000.00
	1.4. Elaboración de estudios / investigaciones de acuerdo a requerimientos de inversionistas chinos y que contribuyan a su análisis de invertir en Nicaragua (estudios de mercado, de costos, etc.).	ProNicaragua		\$ 4,000.00		x	x		\$ 6,000.00
	1.5. Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua (programación de reuniones, alquiler de vehículos, combustible). Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en complementación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua		\$ 4,000.00		x	x		\$ 6,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS						\$ 2,920.00
									Subtotal Producto 1 \$ 39,420.00
Producto 2. Empresas compradoras chinas importan productos nicaragüenses									
	2.1. Analizar comportamiento del mercado chino y realizar contactos con empresarios Chinos relacionados a productos que podrían ser importados de Nicaragua y con disponibilidad a comprometerse en el marco del Global Compact. (Devnet), suministrando información sobre la empresa y sus ejecutivos.	Devnet			x	x			\$ -
	2.2. Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre aspectos relacionados a las condiciones existentes para el fomento de exportaciones (condiciones especiales en tratados comerciales, posibilidad de proveer materias primas requeridas por inversionistas chinos, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00		x	x		\$ 13,500.00
	2.3. Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua. Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en coordinación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua		\$ 1,000.00		x	x		\$ 9,000.00
	2.4. Acompañar a empresas chinas y empresas radicadas en Nicaragua en procesos de negociación, (establecimiento de conversaciones, condiciones de contratos de proveeduría /encadenamientos, calidades, volúmenes). (ProNicaragua)	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 4,000.00			x		\$ 4,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS						\$ 2,120.00
									Subtotal Producto 2 \$ 29,620.00
Producto 3. Fortalecidas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales (proveedores de 1 producto agrícola demandado por empresarios chinos para ser procesados)									
Subtotal Producto 3 \$ -									
Producto 4. Analizada la viabilidad integral del fomento de nuevos productos agropecuarios para el mercado chino.									
Subtotal Producto 4 \$ -									
Producto 5. Programa de formación Técnica diseñado e implementado.									
Subtotal Producto 5 \$ -									

Línea de base / Indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Costo unitario	Programación de fondos				
					Q1	Q2	Q3	Q4	
Producto 6. Nuevos conocimientos han sido generados por el proyecto e incorporados por actores locales.									
Indicadores (año 1): - Plan de Gestión del conocimiento y Desarrollo de capacidades diseñado.	6.1 Hacer diagnóstico de capacidades y de gestión de conocimiento como punto de partida para la elaboración de Plan de Gestión de Conocimiento y Desarrollo de Capacidades.	PNUD	75700 Capacitaciones	\$ 3,000.00		x		\$ 3,000.00	
Meta año 1: Diseñar plan de Gestión del conocimiento.	6.2 Elaboración de Plan de Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Capacidades a ser implementado por el Proyecto.	PNUD		\$ 5,000.00		x		\$ 5,000.00	
Línea de base cero.	6.3 Implementar como parte del plan de Gestión del Conocimiento, de introducción a los empresarios nicaragüenses sobre la cultura china así como introducción a la cultura y características nicaragüenses a los empresarios chinos. (cumplimiento de compromisos, tiempos de entrega, valor de la ética, capital social, etc.).	PNUD	71300 Consultores Nacionales	\$ 1,500.00		x	x	\$ 3,000.00	
	6.4 Sistematización de procesos y acciones implementadas por el proyecto.	PNUD							
	6.5 Implementación de acciones que contribuyen a la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades de instancias vinculadas al proyecto.	PNUD		\$ 4,470.00		x	x	\$ 20,200.00	
	GMS (8%)		75100 - GMS					\$ 2,496.00	
								\$ 35,696.00	
Producto 7. Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.									
Unidad de seguimiento inicial.									
Observación: Durante el primer año solamente se incorporará Asesoría Técnica (todo el año) y administrativa (segundo semestre). A partir del segundo año y en dependencia de la gestión de fondos se reestructurará la unidad ejecutora completa tal como se marca en el documento global. Obsérvese que los tiempos de ejecución de actividades de la Unidad de seguimiento hay actividades constantes. Ver plan de trabajo inserto en documento Word para planificación de tiempo de las actividades).	Servir de enlace en la comunicación entre los diversos actores vinculados al Proyecto (PNUD, Devnet, ProNicaragua, ONUDI, UNOPS). Dar seguimiento técnico a implementación de acciones programadas. Acompañar proceso de elaboración de diagnóstico de capacidades socio local (ProNicaragua). Elaboración de plan de Adquisiciones del año 1. Elaboración de Términos de Referencia de Unidad Técnica para los años 2 al 5. Elaboración de documentos de proyectos que soporten la implementación de las siguientes etapas de implementación de proyecto de 5 años, de acuerdo a confirmación de demanda de empresarios chinos. Apoyar en la gestión de fondos necesarios para la implementación de las siguientes fases del proyecto.	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 3,000.00		x	x	\$ 27,000.00	
			71600 Viajes	\$ 1,200.00					\$ 3,600.00
			72400 Equipos de comunicación	\$ 200.00		x	x	x	\$ 1,800.00
			72500 Suministros	\$ 35.00		x	x	x	\$ 315.00
			73100 Renta y mantenimiento	\$ 100.00		x	x	x	\$ 900.00
				\$ 520.00		x	x	x	\$ 4,680.00
			74100 - Servicios profesionales						\$ 1,325.00
			73500 - ISS						\$ 2,346.00
									\$ 3,357.44
Subtotal Unidad de seguimiento inicial									
TOTAL \$ 147,061.44									

Segundo año de implementación (Enero 2015 - Septiembre 2015)

Línea de base / indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Costo unitario	Programación de fondos año 2 2015			
					Q1	Q2	Q3	Q4
Producto 1. Nuevas Inversiones extranjeras se han establecido en el país y exportan a diversos mercados. \$ 17,500.00								
	1.1. Analizar interés de empresarios chinos para invertir en Nicaragua, verificar su compromiso con el cumplimiento del Pacto Global, proveer información de la empresa y sus ejecutivos con suficiente anticipación a la realización de cada visita.	Devnet						\$
	1.2. Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre las condiciones existentes para el establecimiento de nuevas Inversiones extranjeras (exoneraciones de impuestos, leyes vigentes, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00	x			\$ 4,500.00
	1.3. Investigación de información específica requerida por inversionistas chinos (tanto al momento de pre inversión como post establecimiento, servicios disponibles de bienes raíces, servicios legales, servicios de selección de personal, etc.).	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 1,000.00	x			\$ 3,000.00
	1.4. Elaboración de estudios / Investigaciones de acuerdo a requerimientos de inversionistas chinos y que contribuyan a su análisis de invertir en Nicaragua (estudios de mercado, de costos, etc.).	ProNicaragua		\$ 8,000.00		x		\$ 8,000.00
	1.5. Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua (programación de reuniones, alquiler de vehículos, combustible). Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en complementación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua		\$ 4,000.00	x			\$ 2,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS					\$ 1,400.00
					Subtotal Producto 1 \$ 16,900.00			
Producto 2. Empresas compradoras chinas importan productos nicaragüenses \$ 11,500.00								
	2.1. Analizar comportamiento del mercado chino y realizar contactos con empresarios Chinos relacionados a productos que podrían ser importados de Nicaragua y con disponibilidad a comprometerse en el marco del Global Compact (Devnet), suministrando información sobre la empresa y sus ejecutivos.	Devnet			x	x		\$
	2.2. Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre aspectos relacionados a las condiciones existentes para el fomento de exportaciones (condiciones especiales en tratados comerciales, posibilidad de proveer materias primas requeridas por inversionistas chinos, etc.).	ProNicaragua	71400 Contratos de Servicios	\$ 1,500.00	x			\$ 4,500.00
	2.3. Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua. Se procurará organizarlas en conjuntos con empresas vinculadas tanto al producto 1 como al producto 2 y en coordinación con Organizaciones locales varias.	ProNicaragua	72300 Gastos Misceláneos	\$ 1,000.00	x			\$ 3,000.00
	2.4. Acompañar a empresas chinas y empresas radicadas en Nicaragua en procesos de negociación. (establecimiento de conversaciones, condiciones de contratos de provisión /encadenamientos, calidades, volúmenes). (ProNicaragua)	ProNicaragua		\$ 4,000.00		x		\$ 4,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS					\$ 920.00
					Subtotal Producto 2 \$ 12,420.00			
Producto 3. Fortalecidas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales (proveedores de 1 producto agrícola demandado por empresarios chinos para ser procesados)								
					Subtotal Producto 3 \$			
Producto 4. Analizada la viabilidad integral del fomento de nuevos productos agropecuarios para el mercado chino.								
					Subtotal Producto 4 \$			
Producto 5. Programa de formación Técnica diseñado e implementado.								
					Subtotal Producto 5 \$			

Línea de base / Indicadores / metas	Descripción	Responsable	Cuentas	Programación de fondos				\$ Ingresos
				Costo unitario	Q1	Q2	Q3	
Producto 6. Nuevos conocimientos han sido generados por el proyecto e incorporados por actores locales.								\$ 21,500.00
Indicadores (año 1): - Plan de Gestión del conocimiento y Desarrollo de capacidades diseñado.	6.1 Hacer diagnóstico de capacidades y de gestión de conocimiento como punto de partida para la elaboración de Plan de Gestión de Conocimiento y Desarrollo de Capacidades.	PNUD	75700 Capacitaciones	\$ 3,000.00				\$
Meta año 1: Diseñar plan de Gestión del conocimiento.	6.2 Elaboración de Plan de Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Capacidades a ser implementado por el Proyecto.	PNUD		\$ 5,000.00				\$
Línea de base cero.	6.3 Implementar como parte del plan de Gestión del Conocimiento, de introducción a los empresarios nicaragüenses sobre la cultura china así como introducción a la cultura y características nicaragüenses a los empresarios chinos. (cumplimiento de compromisos, tiempos de entrega, valor de la ética, capital social, etc.).	PNUD	71300 Consultores Nacionales	\$ 1,500.00	x			\$ 1,500.00
	6.4 Sistematización de procesos y acciones implementadas por el proyecto.	PNUD						
	6.5 Implementación de acciones que contribuyan a la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades de instancias vinculadas al proyecto.	PNUD		\$ 4,470.00	x	x	x	\$ 20,000.00
	GMS (8%)		75100 - GMS					\$ 1,720.00
Subtotal Producto 6								\$ 23,220.00
Producto 7. Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.								
Subtotal Producto 7								\$
Unidad de seguimiento inicial.								
Observación: Durante el primer año solamente se incorporará Asesoría Técnica (todo el año) y administrativa (segundo semestre). A partir del segundo año y en dependencia de la gestión de fondos se estructurará la unidad ejecutora completa tal como prevista en el documento global. Observar que los tiempos se marcan de acuerdo a requerimientos de fondos y no a la planificación de actividades constantes. Ver plan de trabajo inserto en documento Word para planificación de tiempo de las actividades.	Servir de enlace en la comunicación entre los diversos actores vinculados al Proyecto (PNUD, Devnet, ProNicaragua, ONUD, UNDPIS).		71400 Contratos de servicios	\$ 3,000.00	x			\$ 9,000.00
	Dar seguimiento técnico a implementación de acciones programadas.			\$ 1,200.00	x			\$ 3,600.00
	Acompañar proceso de elaboración de diagnóstico de capacidades socio local (ProNicaragua).		71600 Viajes	\$ 200.00	x			\$ 600.00
	Elaboración de plan de Adquisiciones del año 1.	ProNicaragua	72400 Equipos de comunicación	\$ 35.00	x			\$ 105.00
	Elaboración de Términos de Referencia de Unidad Técnica para los años 2 al 5.		72500 Suministros	\$ 100.00	x			\$ 300.00
	Elaboración de documentos de proyectos que soporten la implementación de las siguientes etapas de implementación de proyecto de 5 años, de acuerdo a confirmación de demanda de empresarios chinos.		73100 Renta y mantenimiento	\$ 520.00	x			\$ 1,560.00
	Apoyar en la gestión de fondos necesarios para la implementación de las siguientes fases del proyecto.		74100 - Servicios profesionales					\$ 657.00
		Auditoría (1%)	73500 - ISS					\$ 1,304.80
		GMS (8%) Unidad de seguimiento inicial	75100 - GMS					\$ 1,265.76
	Subtotal Unidad de seguimiento inicial							
TOTAL								\$ 78,892.56

Marco de Resultados y Presupuesto por actividad - estimado global

Asociado en la Implementación: Delegación Presidencial / ProNicaragua		Actividades de apoyo		Medios de vida		Medios de vida		Medios de vida		Medios de vida		Medios de vida		
Producto	Indicadores	Meta	Actividad	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	Medio de vida	
Producto 1. Nuevas inversiones extranjeras se han establecido en el país y exportan a diversos mercados.			1.1.1 Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre las condiciones existentes para el establecimiento de nuevas inversiones extranjeras (exoneraciones de impuestos, leyes vigentes, etc.).	Profesionales especializados, internet, acceso a fuentes de información.	\$ 18,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 83,000	
			1.1.2 Investigación de información específica requerida por inversionistas chinos (tanto al momento de la inversión como post establecimiento, servicios disponibles de bienes raíces, servicios legales, servicios de selección de personal, etc.).	Profesionales especializados, internet, acceso a fuentes de información.	\$ 12,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 72,000	
			1.1.3 Elaboración de estudios / Investigaciones de acuerdo a requerimientos de inversionistas chinos que contribuyan a su análisis de invertir en Nicaragua (estudios de mercado, de costos, etc.).	Profesionales especializados, internet, acceso a fuentes de información.	\$ 16,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 136,000	
			1.1.4 Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua. (Se procurará organizar en conjunto con el gobierno de Nicaragua, para el primer semestre de este documento. Menos incluyen tiempo de profesionales para acompañar las misiones, no sólo preparadas).	Profesionales especializados, internet, vehículos, combustible, gastos de alimentación y protocolo.	\$ 8,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 25,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 113,000	
			1.1.5 Viaje a China para promoción de Nicaragua como destino para inversión.	Profesionales especializados, pasajes, vístas.	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 40,000	
			1.2.1 Actividades de pre-investigación (estudios de varios tipos, diseño, etc.). NOTA: Los fondos requeridos para la implementación de esta actividad están sujetos a negociaciones específicas entre las empresas y Devnet. Considerando un estimado muy preliminar UNOPS China es US\$200,000 para año 1 y US\$300,000 para año 2. No se incluyen en este presupuesto.	Expeditas, costos directos ligados a las actividades mencionadas.									\$	
			1.2.2 Implementación de proceso de construcción de infraestructura productiva (NOTA: los montos de la implementación serán estimados en los proyectos específicos por cada zona, no se incluyen en este presupuesto).	Los insumos y montos deberán ser definidos por las empresas que se encargan de la inversión en los que UNOPS supervisará construcción.										\$
			Meta 2: 1 (o más) proyectos de construcción de infraestructura productiva establecidos en el país.		\$ 4,320								\$ 4,320	
					\$ 58,320	\$ 135,000	\$ 135,000	\$ 100,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 425,320	
SUB TOTAL PRODUCTO 1														
Producto 2. Empresas radicadas en Nicaragua exportan a China (al menos 1 coliversion China-Nicaragua en negociación en por año).			2.1. Analizar comportamiento del mercado chino y realizar contactos con empresarios chinos relacionados a productos que podrían ser importados de Nicaragua y con disponibilidad a comprometerse en el marco del Global compact. (Devnet)	Fondos para recopilación de información.	\$	\$ 30,000							\$ 30,000	
			2.2 Divulgación del Programa en China - traducciones de documentos. (Devnet)	Fondos para divulgación del proyecto en China y traducciones.	\$	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 40,000	
			2.3 Recopilación y análisis de información a demanda de inversionistas chinos, sobre aspectos relacionados a las condiciones existentes para el fomento de exportaciones. (condiciones especiales en tratados comerciales, posibilidades de proveer materias primas requeridas por inversionistas chinos, etc.).	Profesionales especializados, internet, acceso a fuentes de información.	\$ 18,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 78,000	
			2.4 Organización de agendas de visitas de empresarios Chinos a Nicaragua. (Se procurará organizarlas en conjunto con interesados en inversión en el país - Producto 1 de este documento. Montos incluyen tiempo de profesionales para acompañar las misiones, no sólo preparación).	Profesionales especializados, internet, vehículos, combustible, gastos de alimentación y protocolo.	\$ 12,000	\$ 35,000	\$ 35,000	\$ 30,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 133,000	
			2.5 Acompañar a empresas radicadas en Nicaragua en procesos de negociación con compradores Chinos. (condiciones de contratos, calidades, volúmenes).	Profesionales especializados, internet, vehículo, combustible, vístas.	\$ 8,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 246,000	
					\$ 3,040								\$ 3,040	
					\$ 41,040	\$ 155,000	\$ 155,000	\$ 120,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 331,040	
SUB TOTAL PRODUCTO 2														

Producto 3: Fortalezas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales.	Mesa (Hoja 1): - 10 Empresas diagnosticadas inician procesos de mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 2): - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 3): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora en su capacidad de gestión y productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	Mesa (Hoja 4 y 5): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	3.1. En base a la demanda Chiva de productos agroindustriales, identificar territorios donde se producen.	\$ 21,390 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 28,170
Línea de base: Por definir al inicio de cada año del programa (de acuerdo a cronograma de actividades) - Identificación de nuevas demandas de empresas Chinas).	Mesa (Hoja 1): - 10 Empresas diagnosticadas inician procesos de mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 2): - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 3): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora en su capacidad de gestión y productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	Mesa (Hoja 4 y 5): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	3.2. Caracterizar la cadena de valor vinculada al producto requerido incluyendo las relaciones entre empresas, situación de género existente y las características de las empresas. Elaborar línea de base de las empresas a beneficiar a través del Proyecto.	\$ 36,420 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 45,200
Indicadores: - % de incrementos en ventas - % de reducción de costos - Cantidad de mejoras productivas implementadas. - Volumen de productos exportados al mercado Chino. - Formas asociativas establecidas y/o fortalecidas.	Mesa (Hoja 1): - 10 Empresas diagnosticadas inician procesos de mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 2): - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 3): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora en su capacidad de gestión y productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	Mesa (Hoja 4 y 5): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	3.3. Elaborar planes de fortalecimiento de las empresas de acuerdo a los requerimientos de mercado de las empresas Chinas, con énfasis en desarrollo de producto y estándares de calidad.	\$ 22,600 \$ 5,650 \$ 5,650 \$ 5,650 \$ 5,650 \$ 39,550
	Mesa (Hoja 1): - 10 Empresas diagnosticadas inician procesos de mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 2): - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 3): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora en su capacidad de gestión y productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	Mesa (Hoja 4 y 5): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	3.4. Apoyar a las empresas en su transformación en base al desarrollo de sus productos a través de un apoyo integral en las siguientes áreas: acceso a materias primas, capacidad productiva y tecnológica, capacidad de gestión empresarial, diseño e innovación, costos y precios, calidad, logística, logística, acceso a capital, inclusión social, etc. - Cursos técnicos y estándares requeridos para el mercado chino.	\$ 267,160 \$ 90,400 \$ 35,900 \$ 35,900 \$ 35,900 \$ 425,360
	Mesa (Hoja 1): - 10 Empresas diagnosticadas inician procesos de mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 2): - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento. - 25 Empresas mejora en su capacidad productiva y empresarial. Formas Asociativas inician proceso de fortalecimiento.	Mesa (Hoja 3): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora en su capacidad de gestión y productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	Mesa (Hoja 4 y 5): - 50 Empresas continúan con los procesos de mejora productiva y el desarrollo de sus procesos. - 30 Formas Asociativas fortalecimiento organizativo y desarrollo de su capital humano.	3.5. Implementar relaciones de colaboración entre las empresas que conducen a organizar, difundir y comercializar los productos en las empresas y a conformar o fortalecer formas asociativas.	\$ 95,460 \$ 40,680 \$ 20,340 \$ 13,560 \$ 13,560 \$ 170,040
SUB TOTAL PRODUCTO 3						\$ 445,030 \$ 141,280 \$ 64,410 \$ 57,630 \$ 708,320
Producto 4: Analizada la viabilidad integral (económica, social y ambiental) del fomento de nuevos productos agropecuarios para el mercado Chino.						\$ 61,020 \$ 13,560 \$ 6,780 \$ 81,360
Línea de base: Ninguna						\$ 9,040 \$ 4,520 \$ 2,260 \$ 2,260 \$ 18,080
Indicadores: - Estudios de viabilidad económica, ambiental y social efectuados. - Si el fomento del cultivo y procesamiento es viable, definido el proceso requerido para su fomento e identificados los indicadores adecuados a la actividad productiva.						\$ 84,750 \$ 50,850 \$ 16,950 \$ 10,170 \$ 162,720
SUB TOTAL PRODUCTO 4						\$ 166,110 \$ 80,330 \$ 37,990 \$ 16,950 \$ 300,580
					72100- Servicios Contractuales ONUDI	
					Fondos para fortalecimiento de empresas / implementación de planes de mejora (capacitaciones, asistencias técnicas, elaboración de planes de negocio, planes de mejora de calidad con estándares internacionales, etc)	
					Fondos para actividades que facilitarán procesos de asociatividad.	
					Fondos para realizar los estudios. Personal especializado.	
					Profesionales especializados.	
					Fondos para la implementación de planes de fomento de nuevos cultivos en caso de identificar. (Profesionales, consultorías, materiales, insumos, transporte, capacitación, viajes)	
					Fondos para actividades que facilitarán procesos de asociatividad.	
						\$ 11,300 \$ 11,300 \$ 4,520 \$ 38,420
						\$ 166,110 \$ 80,330 \$ 37,990 \$ 16,950 \$ 300,580

Producción (productos tecnológicos, meta de base, subproductos)		Materia prima		Servicios		Accesorios e insumos		Operación de planta		Mantenimiento		Gastos de personal		Gastos de viaje		Gastos de capacitación		Gastos de otros		Total US\$	
Producto 5. Programa de formación técnica ha sido diseñado e implementado.		Meza (Ano 1): Programa de formación diseñado. Meta (Ano 2): Al menos 30 técnicos/as se capacitan a través del nuevo programa.		PNUD / Actores locales varios		5.1. Efectuar estudio sobre las necesidades de formación técnica de mano de obra que fortalezca el desarrollo del sector agroindustrial. Estudio debe incorporar identificación de entidades que ofrecen programas de formación técnica al sector agroindustrial y descripción de sus programas. Estudio debe especificar las necesidades de formación técnica y el esquema de becas necesarias para implementar esta acción.		Profesionales, gastos de movilización, viáticos.		71300 - Consultores Nac.		\$ 15,000		\$ 15,000						\$ 15,000	
Línea de base: Ninguna						5.2. Diseñar programa de formación de acuerdo a los hallazgos de estudio efectuado.		Profesionales especializados				\$ 20,000		\$ 20,000						\$ 20,000	
Indicadores: - Programa diseñado. - Cantidad de personas capacitadas a través del programa. - Cantidad de personas egresadas del programa en su primer año.						5.3. Diseñar e implementar plan de fortalecimiento de programas de formación técnica existentes, si se identifica esta necesidad en estudio efectuado.		Profesionales, gastos de movilización, viáticos, equipos y mobiliario para centros de capacitación.		71600 - Viajes, 72600 - Subsidios (Grants)		\$ 50,000		\$ 50,000		\$ 30,000		\$ 30,000		\$ 170,000	
SUB TOTAL PRODUCTO 5												\$ 85,000		\$ 85,000		\$ 40,000		\$ 40,000		\$ 205,000	
Producto 6. Nuevos conocimientos han sido generados por el Proyecto e incorporados por actores locales.		Meza (Ano 1): Plan de gestión del conocimiento ha sido diseñado y se han incorporado capacidades diseñadas y/o implementadas, incluyendo diversos mecanismos acordes a las actividades del Proyecto (seminarios, publicaciones de estudios de caso, viajes de intercambio, capacitaciones sobre estudios técnicos en China han sido identificados y asignados).		PNUD / Actores locales varios		6.1. Selección de persona especializada en gestión del conocimiento para la elaboración y seguimiento a implementación del Plan de gestión del conocimiento acorde al Programa.		Persona especializada en Gestión del conocimiento.		71300 - Consultores Nac.		\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 96,000	
Línea de base: Ninguna						6.2. Elaboración e implementación de Plan de Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Capacidades a ser implementado por el Proyecto. (Plan parte de realización de diagnósticos).		Fondos para publicaciones, viajes de intercambio de empresarios a China, Capacitaciones.		71600 - Viajes 74200 - Producción de materiales impresos y audiovisuales 71300 - Gastos mensuales 71700 - Capacitación		\$ 5,000		\$ 130,000		\$ 130,000		\$ 130,000		\$ 525,000	
Indicadores: - Plan de Gestión del conocimiento y Desarrollo de capacidades diseñado. - Cantidad de personas participantes en actividades de gestión del conocimiento organizadas por el Programa. - Cantidad de personas beneficiadas con los productos del Plan.		Meza (Ano 2, 3, 4 y 5): Plan de gestión del conocimiento ha sido actualizado cada año de acuerdo al desarrollo del Proyecto y se ha implementado.				6.3. Implementar como parte del plan, introducción a la cultura China a productores nicaragüenses así como introducción a la cultura y características nicaragüenses.		Fondos para elaboración de materiales, eventos de sensibilización.		71300 - Consultores Nac.		\$ 7,500		\$ 15,000		\$ 15,000				\$ 37,500	
						6.4. Publicación de información y materiales vinculados a gestión del conocimiento del Programa.		Servicios profesionales de especialista en comunicaciones, materiales publicados efectivamente.				\$ 30,000		\$ 30,000		\$ 25,000				\$ 85,000	
						6.5. Implementación de acciones que contribuyan a la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades de instancias vinculadas al proyecto.				71300 - Consultores Nacionales		\$ 40,200		\$ 40,200						\$ 40,200	
						6.6. Realizar valoración y actualización anual del Plan.															
SUB TOTAL PRODUCTO 6												\$ 56,916		\$ 56,916		\$ 179,000		\$ 179,000		\$ 787,916	
Producto 7. Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.		Meza (Ano 1): Fondo revolving establecido. - Al menos 5 empresas han incorporado nuevas técnicas de producción. Meza (Ano 2 y 3): Al menos 5 empresas han incorporado nuevos equipos en sus procesos productivos cada año.		PNUD / Baneset / actores locales varios		7.1. De acuerdo a las caracterizaciones de las empresas potencialmente asesoradas, identificar los tipos de equipos Chinos recomendados para el fortalecimiento de su producción.		Profesionales, gastos de movilización, viáticos.		71300 - Consultores Nac. 71600 - Viajes		\$ 18,000		\$ 8,000						\$ 26,000	
Línea de base: Ninguna						7.2. Identificar proveedores Chinos de los equipos y mecanismos para adquirirlos.		Profesionales, Internet.		71300 - Consultores Nac.										\$ -	
Indicadores: Fondo definido. Cantidad de nuevos procesos. - Nuevos equipos incorporados en los procesos productivos. - % de mejora de proceso productivo vinculada al equipo incorporado (reducción de desperdicio, incremento de volumen procesado, mejor de calidad de procesamiento, etc).						7.3. Diseñar e implementar fondo de financiamiento para el fomento de la incorporación de nuevos equipos en las cadenas de valor identificadas.		Profesional que diseñe fondo revolving. Recursos de capital semilla para el fondo revolving que financie la compra de los equipos.		71300 - Consultores Nac. 72600 - Subsidios (grants)		\$ 300,000		\$ 300,000		\$ -		\$ -		\$ 600,000	
SUB TOTAL PRODUCTO 7												\$ 318,000		\$ 308,000		\$ -		\$ -		\$ 626,000	

Unidad de seguimiento técnico del Programa		Código		Código		Código	
Equipo técnico especializado (a partir del segundo año: 1 Coordinador/A, 1 Asesor/A, 1 especialista en Global Compact, 3 personas en equipo técnico, 1 Administrador)							
				\$ 43,200	\$ 183,300	\$ 183,300	\$ 183,300
Viajes fuera de Managua							
				\$ 2,400	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Mobiliario							
				\$	\$ 10,000		\$ 10,000
Servicios de telefonía, internet, mensajería.							
				\$ 4,20	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720
Equipos							
				\$	\$ 20,000		\$ 20,000
Espacio oficina							
				\$ 6,240	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 26,400
Suministros							
				\$ 1,200	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800
Misceláneos							
				\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800
Auditoría							
				\$ 1,982			\$ 1,982
ISS							
				\$	\$ 3,653		\$ 3,653
GMS							
				\$ 63,718	\$ 262,020	\$ 232,020	\$ 232,020
SUB TOTAL Unidad de seguimiento							
				\$ 218,954	\$ 1,352,160	\$ 1,240,800	\$ 608,608
SUB TOTAL PROYECTO							
				\$ 218,954	\$ 1,352,160	\$ 1,240,800	\$ 608,608

Nota: ISS, GMS y auditoría solo está incorporado para la fase 1 de este presupuesto y no se incorpora por las siguientes fases porque los montos son estimados globales por actividad. Este documento es solamente una referencia para el momento en que se reformule la fase dos de ejecución del proyecto.

Presupuesto estimado global por cuenta y por año

Producto/Dependencias	Cuenta	PRESUPUESTO PREVIESTO USA					Total USA
		2014 (Septiembre 2015)	2015	2016	2017	2018	
Producto 1: Nuevas inversiones extranjeras se han establecido en el país.	71400 - Contratos de servicio, (Más de 6 meses).	\$ 18,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 50,000	\$ 10,000	\$ 188,000
	71600 Viajes (a China)		\$ 20,000	\$ 20,000			\$ 40,000
	72300 - Gastos misceláneos	\$ 36,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 10,000	\$ 196,000
	UNOPS 72100 - Servicios contractuales						\$ -
	75100 - GMS	\$ 4,320					\$ 4,320
SUB TOTAL PRODUCTO 1		\$ 58,320	\$ 125,000	\$ 125,000	\$ 100,000	\$ 20,000	\$ 428,320
Producto 2: Empresas radicadas en Nicaragua exportan a China al menos 5 productos.	71400 - Contratos de servicio, (Más de 6 meses).	\$ 18,000	\$ 67,000	\$ 72,000	\$ 72,000	\$ 50,000	\$ 279,000
	71600 Viajes (dentro de Nicaragua)		\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 20,000	\$ 15,000	\$ 85,000
	72300 - Gastos misceláneos	\$ 20,000	\$ 23,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 15,000	\$ 94,000
	DEVNET 72100 - Servicios contractuales		\$ 40,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 70,000
	75100 - GMS	\$ 3,040					\$ 3,040
SUB TOTAL PRODUCTO 2		\$ 41,040	\$ 155,000	\$ 125,000	\$ 120,000	\$ 90,000	\$ 531,040
Producto 3: Fortalecidas capacidades productivas y empresariales de empresas nacionales.	ONUDI 72100 - Servicios Contractuales		\$ 21,390	\$ 2,260	\$ 2,260	\$ 2,260	\$ 28,170
			\$ 38,420	\$ 2,260	\$ 2,260	\$ 2,260	\$ 45,200
			\$ 22,600	\$ 5,650	\$ 5,650	\$ 5,650	\$ 39,550
			\$ 267,160	\$ 90,400	\$ 33,900	\$ 33,900	\$ 425,360
			\$ 95,460	\$ 40,680	\$ 20,340	\$ 13,560	\$ 170,040
SUB TOTAL PRODUCTO 3		\$ -	\$ 445,030	\$ 141,250	\$ 64,410	\$ 57,630	\$ 708,320
Producto 4: Analizada la viabilidad integral (económica, social y ambiental) del fomento de nuevos productos agropecuarios para el mercado Chino.	ONUDI 72100 - Servicios Contractuales		\$ 61,020	\$ 13,560	\$ 6,780		\$ 81,360
			\$ 9,040	\$ 4,520	\$ 2,260	\$ 2,260	\$ 18,080
			\$ 84,750	\$ 50,850	\$ 16,950	\$ 10,170	\$ 162,720
			\$ 11,300	\$ 11,300	\$ 11,300	\$ 4,520	\$ 38,420
SUB TOTAL PRODUCTO 4		\$ -	\$ 166,110	\$ 80,230	\$ 37,290	\$ 16,950	\$ 300,580
Producto 5. Programa de formación técnica ha sido diseñado e implementado.	71300 -Consultores Nac.		\$ 60,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 120,000
	71600 Viajes (dentro de Nicaragua)		\$ 15,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 65,000
	72600 -Subsidios (Grants)		\$ 10,000	\$ 10,000			\$ 20,000
SUB TOTAL PRODUCTO 5		\$ -	\$ 85,000	\$ 50,000	\$ 40,000	\$ 30,000	\$ 205,000
Producto 6. Nuevos conocimientos han sido generados por el Proyecto e incorporados por actores locales.	71300 - Consultores Nac.	\$ 49,700	\$ 59,000	\$ 59,000	\$ 49,000	\$ 24,000	\$ 240,700
	71600 Viajes (dentro de Nicaragua y a China)		\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 420,000
	74200 - Producción de materiales impresos y audiovisuales		\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 60,000
	72300 - Gastos misceláneos		\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 20,000
	75700 Capacitación	\$ 3,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 43,000
75100 - GMS	\$ 4,216					\$ 4,216	
SUB TOTAL PRODUCTO 6		\$ 56,916	\$ 199,000	\$ 199,000	\$ 179,000	\$ 154,000	\$ 787,916
Producto 7. Empresas agroindustriales se han fortalecido incorporando nuevas tecnologías.	71300 - Consultores Nac.		\$ 16,000	\$ 8,000			\$ 24,000
	71600 - Viajes		\$ 2,000				\$ 2,000
	72600 - Subsidios (grants)		\$ 300,000	\$ 300,000	\$ -	\$ -	\$ 600,000
SUB TOTAL PRODUCTO 7		\$ -	\$ 318,000	\$ 308,000	\$ -	\$ -	\$ 626,000
Unidad de seguimiento técnico del Programa							
Equipo técnico especializado	71400 - Contratos de servicio	\$ 43,200	\$ 183,300	\$ 183,300	\$ 183,300	\$ 183,300	\$ 776,400
Viajes (dentro de Nicaragua)	71600 Viajes	\$ 2,400	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 26,400
Mobiliario	72200 - Mobiliarios y equipos		\$ 10,000				\$ 10,000
Servicios de telefonía, internet, mensajería	72400 Equipos de comunicación	\$ 420	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 6,720	\$ 27,300
Equipos	72800 - Equipos de información tecnológica		\$ 20,000				\$ 20,000
Espacio oficina	73100 Renta y mantenimiento	\$ 6,240	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 26,400	\$ 111,840
Suministros	72500 - Suministros	\$ 1,200	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 8,400
Misceláneos	72300 - Miscelaneos		\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 7,800	\$ 31,200
Auditoría	74100 - Servicios profesionales	\$ 1,982.00					\$ 1,982.00
ISS	73500 - ISS	\$ 3,652.80					\$ 3,652.80
GMS	75100 - GMS	\$ 4,623.20					\$ 4,623.20
SUB TOTAL Unidad de seguimiento		\$ 63,718	\$ 262,020	\$ 232,020	\$ 232,020	\$ 232,020	\$ 1,021,798
SUB TOTAL PROGRAMA		\$ 219,994	\$ 1,755,160	\$ 1,260,500	\$ 772,720	\$ 600,600	\$ 4,608,974