

*Informe de
Evaluación de Medio Término a la
"Agencia de Promoción de
Inversiones - PRONicaragua
Fase II NIC10-00062736"*

**Solicitado por:
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Número de Referencia: SDC-105-2011**

**Ing. Raúl Fajardo M. Sc., Ph. D.
Consultor**

Managua, julio del 2012

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN

- I.1 ANTECEDENTES
- I.2 OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA:
 - I.2.1 Objetivo General
 - I.2.2 Objetivos específicos:
 - I.2.3 Alcance de la Evaluación
- I.3 PROCESO METODOLÓGICO USADO EN LA CONSULTORÍA
- I.4 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

II. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS

- II.1 COMPONENTES DEL PROYECTO
- II.2 RESULTADOS DEL PROYECTO
- II.3 IMPACTO DEL PROYECTO
- II.4 DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROYECTO

III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

- III.1 RESULTADOS GLOBALES LOGRADOS POR EL PROYECTO
- III.2 RESULTADO 1
- III.3 RESULTADO 2
- III.4 RESULTADO 3
- III.5 RESULTADO 4
- III.6 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS
- III.7 FINANCIAMIENTO

IV. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

- IV.1 PERTINENCIA Y COHERENCIA
- IV.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- IV.3 EFICACIA
- IV.4 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE HAN INFLUIDO EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS
- IV.5 RESULTADOS ESPECÍFICOS
 - Monto de inversión y empleo real generado por los esfuerzos de PRONicaragua
 - Calidad que tiene el empleo generado en términos de condiciones laborales e ingresos
 - Contribución de PRONicaragua al proceso de descentralización de las Inversiones
 - Contribución de PRONicaragua en la creación de una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión a nivel internacional
 - Aporte de PRONicaragua a mejorar el clima de inversión en el país

- Efectividad de la atención de la Dirección de Post-establecimiento en términos de solución de problemas y de promover la reinversión
- Elementos requeridos para fortalecer la Dirección de Post-establecimiento y tipo de seguimiento para medir la generación de empleo real y las reinversiones realizadas
- Mecanismos relativos al diseño e implementación del proyecto que se requiere mejorar o modificar para medir a futuro el impacto de los mismos y de qué forma se deberían aplicar

IV.6 ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN

- Valor agregado de cada agencia de cooperación en apoyo a la Estrategia y aporte a la consecución de los resultados del proyecto
- Principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas y trabajos conjuntos entre los cooperantes que apoyan a PRONicaragua
- Nivel de relación tiene PRONicaragua con el resto de agencias de la región Centroamericana

IV.7 EFICIENCIA

- Gestión
- Apropiación
- Sostenibilidad

IV.8 EFECTOS NO PREVISTOS

V. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

V.1 CONCLUSIONES

V.2 APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ESTRATEGIAS SEGUIDAS

VI. RECOMENDACIONES

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	
APEN	Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales
BPO	Business Process Outsourcing
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COSUDE-SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos
CETREX	Centro de Trámites para las Exportaciones
CEI	Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua
CNPE	Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones
CZF	Corporación de Zonas Francas
FIAS	The Facility for Investment Climate Advisory Services
GIPB	Global Investment Promotion Benchmarking
GRUN	Gobierno de Reconstrucción de Unidad Nacional
IED	Inversión extranjera directa
MCA	Cuenta Reto del Milenio
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
SHO	Seguridad e Higiene Ocupacional
PACE	Programa de Fortalecimiento de la Gestión y Aprovechamiento del Comercio Exterior
PRAMECLIN	Programa de Apoyo a la Mejora del Clima de Negocios e Inversiones
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRONicaragua	Agencia de promoción de la Inversión Extranjera Directa de Nicaragua
PNDH	Programa Nacional de Desarrollo Humano
RIG	Red Inversionista Gobierno
VUSZF	Ventanilla Única de Servicios de Zona Franca
WAIPA	World Association of investment Promotion Agencies

INFORME DE EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO A LA “AGENCIA DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES – PRONICARAGUA FASE II NIC10-00062736”

II. INTRODUCCIÓN

I.1 ANTECEDENTES

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

En este contexto, se solicitó al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la asesoría técnica y apoyo financiero para que esta agencia iniciara operaciones. La Agencia de Promoción de Inversiones “PRONicaragua” inició su primera fase como un proyecto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, quien ha constituido desde entonces el único administrador de sus recursos. El PNUD además de funcionar como el organismo administrador de los recursos de la agencia, asesoró y apoyó en la comunicación tanto con las instancias del Gobierno involucradas, como con donantes y sector privado para definir la estrategia y los mecanismos que faciliten su funcionamiento. Así mismo, el PNUD aportó como capital semilla US\$ 335,526.00, lo que facilitó la gestión de otros recursos para financiar las operaciones de PRONicaragua en su primera fase.

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

Como resultado de los importantes logros de la agencia, alcanzados durante la primera fase del proyecto, en términos de las inversiones ganadas, los montos de inversión y empleos generados, así como por el importante papel que en la inversión extranjera directa (IED), desempeña como motor del crecimiento económico en Nicaragua, en octubre del 2008 se aprobó una segunda fase del programa. El objetivo de éste es establecer la capacidad técnica, operativa y financiera de PRONicaragua para promover en el país el crecimiento sostenible de proyectos de inversión extranjera directa con prácticas de responsabilidad social con sus colaboradores y la comunidad en la que se establecen, promoviendo el desarrollo del capital humano, el respeto al medio ambiente, la transferencia tecnológica y el desarrollo de encadenamientos productivos con empresas locales promoviendo el desarrollo económico local. La segunda fase culminará en diciembre de 2013 y tiene un requerimiento total de recursos de US\$4,701,600, de los cuales US\$3,606,000 no estaban todavía financiados al inicio del proyecto.

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

En marzo del 2011, por Decreto No. 12-2011, se reformó el Decreto de Creación de la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones. En éste la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones Privadas PRONICARAGUA cambió de nombre a Delegación Presidencial para la Promoción de las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior (PRONicaragua), la cual, tal como expresa el Decreto, tendrá personalidad jurídica y patrimonio propio y estará presidida por un Delegado Presidencial, nombrado por el Presidente la República, con cargo de ministro. Se establece también que la delegación presidencial contará con un Consejo Consultivo, que servirá como un organismo de consulta y coordinación e Integrado por representantes de los ministerios del Gobierno e Instituciones Autónomas vinculadas a la promoción de inversión extranjera y del Sector Empresarial. Asimismo, se amplía el mandato de PRONicaragua, la agencia de promoción de inversiones a promoción de exportaciones.

El decreto señala también: “Artículo 6 El Consejo Consultivo sesionará ordinariamente una vez al mes y si hubiese la necesidad de reuniones extraordinarias, será citado por el Delegado Presidencial a través del Secretario del Consejo Consultivo, cargo que será asumido por el Director Ejecutivo de la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones (PRONicaragua). Art. 9. La agencia de promoción inversiones y exportaciones (PRONicaragua), ejercerá las actividades de promoción de las inversiones y las exportaciones en representación oficial del Gobierno de Nicaragua, la que estará adscrita a la delegación presidencial para la promoción de las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior (PRONicaragua)”.

Como se puede apreciar, el nuevo decreto establece mejores condiciones para la institucionalización de la agencia, ya que ésta podrá tener personería jurídica y patrimonio propio; asimismo se le otorgan nuevas funciones relacionadas con la promoción de exportaciones. Con respecto a esta nueva responsabilidad, debe señalarse que hasta la fecha de la evaluación, estas funciones todavía no han sido asumidas por PRONicaragua.

I.2 OBJETIVOS DE LA CONSULTORIA:

I.2.1. Objetivo General

Evaluar la pertinencia, rendimiento y éxito en el logro de los resultados y productos planificados por el proyecto NIC10-00062736 “Promoción de Inversiones – PRONicaragua Fase II”, para mejorar la implementación del Proyecto en su fase de ejecución, generar conocimiento e identificar conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas.

I.2.2 Objetivos específicos:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Proyecto (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Identificar necesidades para mejorar el diseño de la intervención (haciendo propuestas para la mejora del sistema de seguimiento y monitoreo y proponiendo acciones correctivas) y proponer mecanismos que permitan medir a futuro el impacto de la intervención (desarrollo de una línea base).
- Evaluar el nivel de cumplimiento alcanzado por PRONicaragua, según lo planificado en los Planes Anuales de Trabajo y los resultados previstos en el Marco Lógico.
- Validar el modelo y procesos empleados para el fortalecimiento y desarrollo la Agencia y el cumplimiento de sus objetivos.
- Identificar las limitaciones internas y externas de PRONicaragua para su desarrollo e implementación.
- Realizar propuestas y recomendaciones funcionales, operativas y de optimización de los recursos.
- Realizar el diagnóstico y caracterización de la Dirección de Post-Establecimiento.

I.2.3 Alcance de la Evaluación

La evaluación intermedia consistió en un análisis sistemático y rápido del diseño, procesos y de los efectos o tendencias de los efectos del proyecto alcanzados por la Agencia al finalizar el 2011, tomando como referencia el documento de Estrategia del Programa: Agencia de Promoción de Inversiones PRONicaragua Fase II, así como los Términos de Referencia establecidos para esta evaluación intermedia..

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia, ha sido el Proyecto Agencia de Promoción de Inversiones – PRONicaragua Fase II NIC10-00062736, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el Documento de Proyecto, Documento Estratégico de PRONicaragua 2008-2013, Marco Lógico y Planes Anuales de Trabajo, así como también las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

I.3 PROCESO METODOLÓGICO USADO EN LA CONSULTORÍA

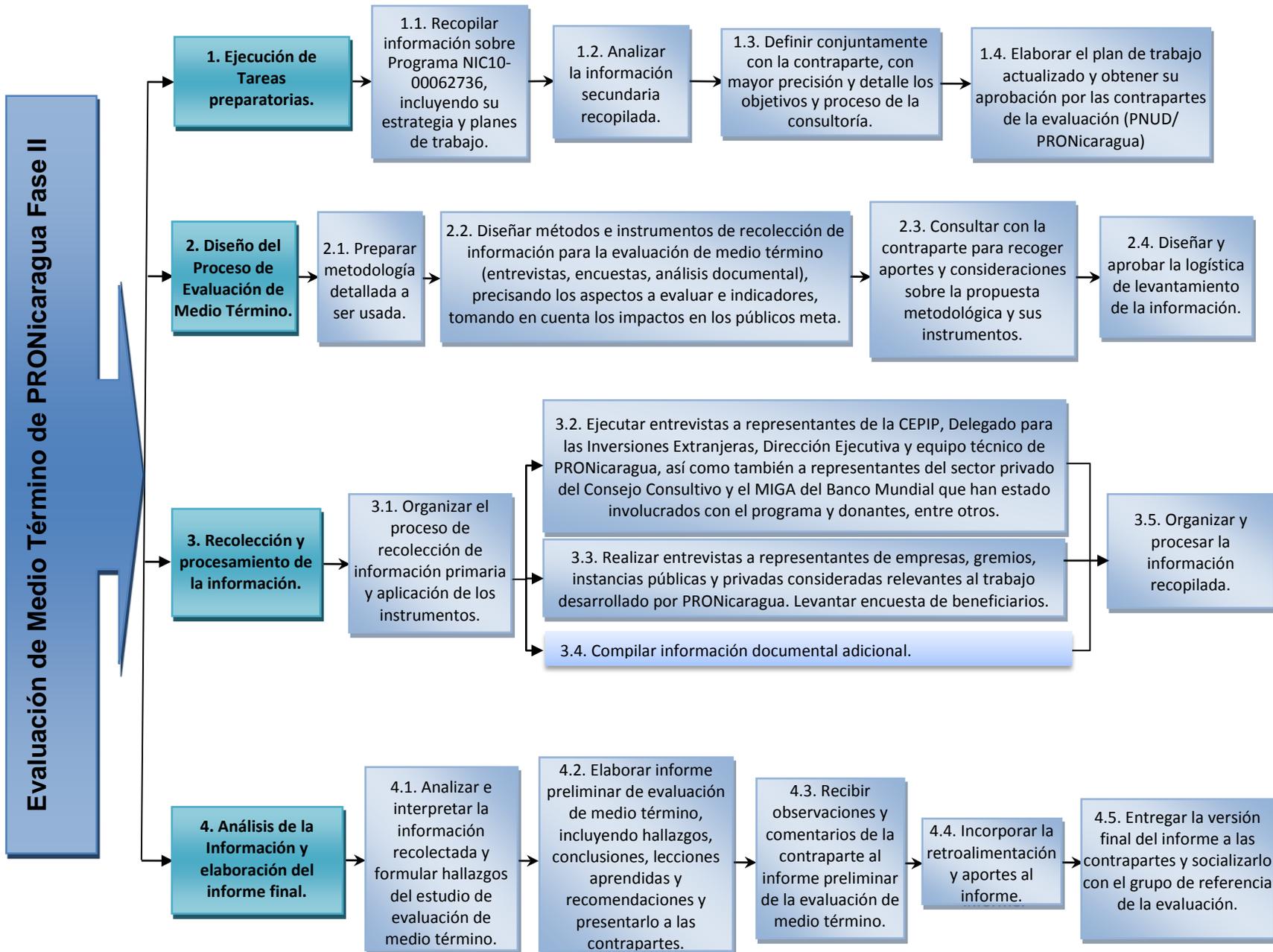
La evaluación siguió un enfoque participativo y estuvo dividida en cuatro fases:

1. Ejecución de tareas preparatorias.
2. Diseño del proceso de evaluación de medio término.
3. Recolección y procesamiento de la información.
4. Análisis de la información y elaboración del informe final.

En la Figura No. 1, se presentan las diversas fases de la consultoría, con las respectivas actividades realizadas en cada una de ellas.

FIGURA No. 1

Proceso de la Evaluación de Medio Término de PRONicaragua Fase II



I.4 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

No existieron condicionantes y límites mayores durante la realización del estudio de evaluación.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS

El proyecto “Agencia de Promoción de Inversiones (PRONicaragua) Fase II NIC10-00062736”, fue implementado de acuerdo lo establecido en la estrategia de la agencia y en el documento del proyecto (Prodoc). La segunda fase buscaba generar en PRONicaragua los cambios necesarios que le permitieran fortalecer o ampliar su capacidad actual. El enfoque de estos cambios debía ir en función de la sostenibilidad financiera, institucionalización, aumento de la capacidad y la calidad en la promoción proactiva de las oportunidades de inversión, en el mejoramiento de los servicios de agilización y facilitación de los procesos de inversión, la promoción de la descentralización y el encadenamiento de empresas locales con las inversiones atraídas en el país. La implementación la llevó a cabo PRONicaragua con su propia estructura organizativa, la que se muestra en la siguiente página, y con el apoyo de consultores cuando se requirió trabajo especializado.

II.1 Componentes del proyecto

Para alcanzar los objetivos y los resultados esperados se consideró importante desarrollar los tres siguientes componentes estratégicos:

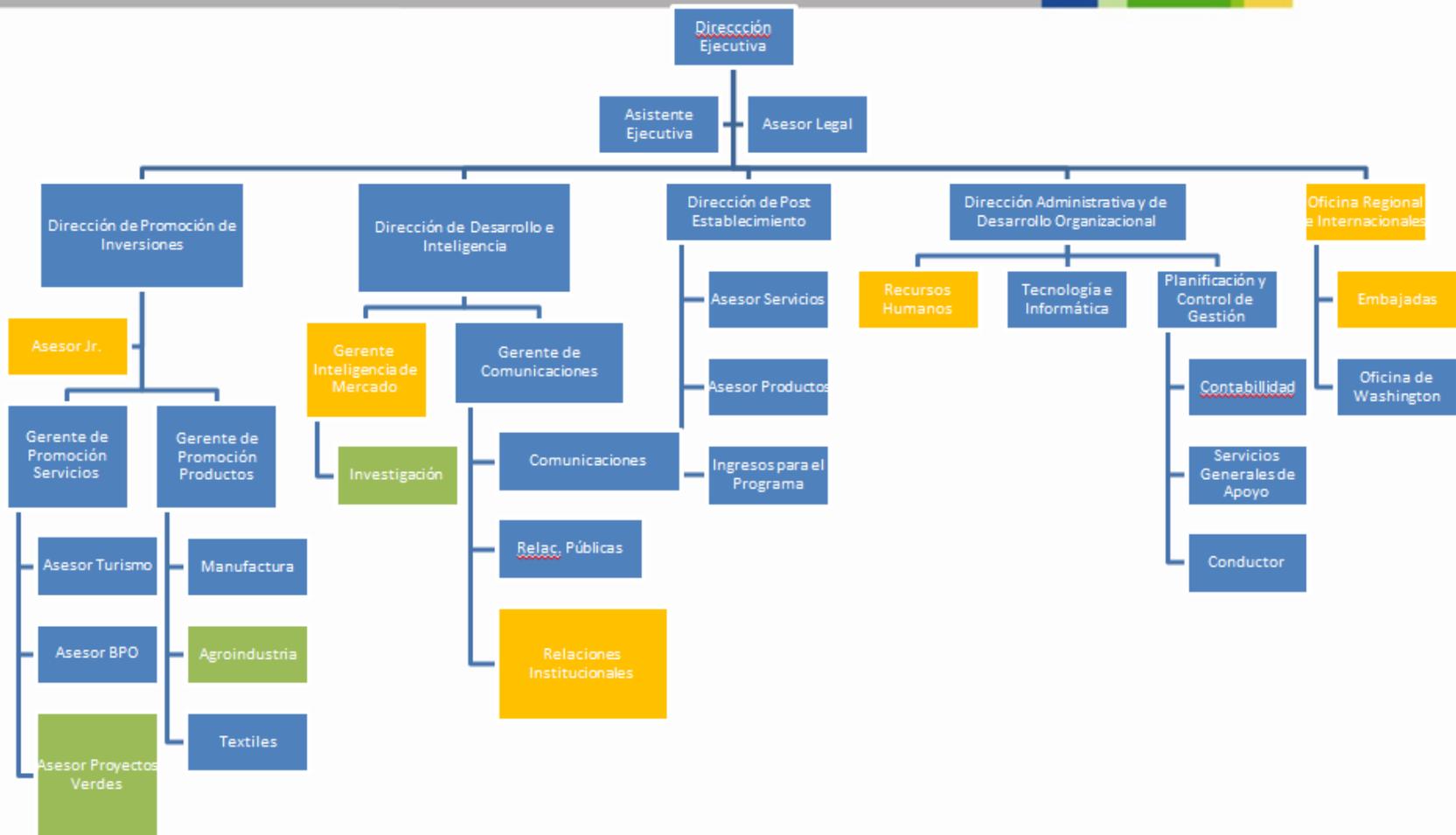
1. Componente de Promoción de Inversiones

En este componente se debía:

- Realizar estudios sectoriales para explorar, evaluar y validar los sectores prioritarios para la promoción de inversiones, así como la potencialidad para la incursión en nuevos nichos de mercados; así como revisar constantemente los sectores a ser atendidos por las actividades de promoción proactiva y la capacidad de respuesta de estos sectores.
- Incluir en el esfuerzo promocional no sólo la atracción en los socios de inversión y comerciales tradicionales de la agencia, sino también en fuentes proveedoras de inversión innovadoras en los sectores innovadores en los mercados mundiales en los que el país cuenta con potencial para atraer inversiones.
- Posicionar al país como un destino atractivo para las inversiones, impulsando el ritmo de atracción de inversiones histórico del país a un nivel que genere un desarrollo económico más acelerado, impulsando la creación de empleos de mayor valor agregado.
- Trabajar de forma coordinada con el Ministerio de Relaciones Exteriores a fin de ampliar el impacto de la estrategia de promoción de inversiones de PRONicaragua utilizando como aliados estratégicos las embajadas y consulados de Nicaragua en el exterior.



Organigrama 2012



El trabajo promocional debía de incluir:

- Organización de misiones promocionales al exterior.
- Participación en ferias internacionales relacionadas con los sectores de promoción.
- Realización de eventos locales para atraer inversionistas a que visiten Nicaragua.
- Promoción de inversiones que fomenten el desarrollo humano y por ende la equidad de género.

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

- Industria Textil, Confección de Prendas y Calzado.
- Industria Manufacturera de Componentes Electrónicos, Electromecánicos, Autopartes y Dispositivos Médicos.
- Agroindustria, Agro negocios y Plantaciones Forestales
- Hotelería, servicios para Turismo, Desarrollos Turísticos Residenciales, Vacacionales y Líneas Aéreas.
- Tercerización de Procesos de Negocios.
- Energía e Infraestructura.

2. Componente de Desarrollo e Inteligencia

En este componente el proyecto debía trabajar en:

- Aumentar la diversificación de los destinos geográficos de las inversiones en diferentes regiones y promover el encadenamiento de estas en el engranaje económico tanto productivo como de servicios con que cuenta el país.
- Llevar desarrollo económico a regiones y sectores de la sociedad que tradicionalmente han sido marginados en Nicaragua por situaciones coyunturales e históricas.
- Evaluar el potencial para el desarrollo de las diferentes zonas geográficas del país y luego establecer la estrategia de promoción de éstas, velando por la evolución de los resultados de atracción de inversiones hacia esas zonas.
- Incorporar en las estrategias de promoción los parámetros y metas tanto económicos como de desarrollo social, que garanticen las oportunidades para sectores como mujeres y jóvenes.
- Evaluar las herramientas y recursos disponibles que faciliten las actividades de promoción, así como también preparar de información general y específica para los inversionistas.
- Disponer de una estrategia de comunicación tanto de las oportunidades de inversión en los sectores prioritarios, proyectos específicos, así como de los logros y experiencias positivas del Programa.
- Contar con la producción de material promocional, organización de foros y encuentros informativos con socios y actores del programa.

3. Componente de Post-Establecimiento

En esta fase del proyecto se vio necesario incorporar a la estructura de PRONicaragua la Dirección de Post-establecimiento de Inversiones, la cual tendría dentro de sus funciones principales:

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

Se esperaba que la relación de esta área con los inversionistas en el proceso de establecimiento de sus operaciones, permitiera:

- Dar retroalimentación al Gobierno sobre áreas de oportunidad en las que puedan mejorarse en términos de clima de inversiones.
- Fortalecer el uso y desarrollo de herramientas que permitan la comunicación entre el Gobierno y los inversionistas, como es la Red Inversionista Gobierno (RIG).
- Crear conciencia sobre la necesidad de que ambos actores, sector público y sector privado, trabajen conjuntamente para lograr el desarrollo económico.

Es importante señalar que la ejecución de las acciones arriba señaladas en cada uno de los tres componentes estaba, en gran medida, condicionada a la obtención de todos los recursos indicados en el presupuesto del proyecto ascendentes a US\$4,701,600; de igual manera, los resultados del proyecto y sus impactos, que se describen líneas abajo, también lo están. Por tal razón, es difícil establecer cuáles son las metas e indicadores que debían alcanzarse al momento de la evaluación intermedia realizada dado que no se logró todo el presupuesto estimado. En consecuencia, no se puede establecer la eficacia del proyecto con relación a las metas de la estrategia de PRONicaragua y del Prodoc que deberían haberse alcanzado al momento de la evaluación. Sin embargo, dado que se conocen las metas globales del proyecto original, sí es posible hacer una evaluación de los avances logrados con respecto a esas metas al momento de la evaluación, la cual se presenta en la sección III.1.

II.2 RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto planificó que PRONicaragua alcanzaría los siguientes cuatro resultados:

- Resultado 1: Hasta 2013 PRONicaragua logra 250 proyectos de inversión confirmados con un monto de U\$ 935 millones en inversiones extranjera con un 70% de ejecución real y con 91,600 empleos confirmados hasta el año 2013 con una ejecución real del 70% (Componente 1).
- Resultado 2: Las nuevas inversiones extranjeras promovidas por PRONicaragua ganadas se ejecutan de forma descentralizada hacia las diferentes regiones del país. Al finalizar el 2013 la distribución de las inversiones ganadas por región es: 75% Centro, Norte y Sur; 15% Occidente; 10% Costa Caribe (Componente 2).
- Resultado 3: Promovida una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión a nivel nacional (Componente 2).

- Resultado 4: Creadas condiciones favorables para la ejecución y la reinversión de proyectos (establecidos mecanismos de facilitación a 3 niveles: gubernamental, institucional, municipal para la operación de proyectos de inversión) y reinversión de proyectos establecidos en un 35% hasta el año 2103 (Componente 3).

II.3 IMPACTO DEL PROYECTO

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

El impacto social de las inversiones debería incidir en:

- La calidad de vida de los trabajadores: estilo de vida, es decir la manera en que viven, trabajan, se divierten e interactúan, nivel ingresos que les permite consumir cosas adicionales, relación con su familia y amigos, sus valores y creencias, así como también la manera en que invierten su tiempo de entretenimiento, salud (mental y física), bienestar de las personas, acceso a los servicios, equidad y enfoque de género.
- El desarrollo de las comunidades: migraciones, cambios en la composición, unidad y estabilidad de la comunidad, calidad del ambiente (aire, agua, ruidos, conservación de los recursos, etc.), vínculos con los proveedores y productores locales (encadenamientos), acceso y mejoramiento de los servicios básicos (salud, educación, comunicaciones, vivienda, transporte), integración activa de la mujer.
- La calidad del empleo generado: desarrollo de habilidades de la mano de obra local, niveles de salarios, acceso a capacitación, condiciones de trabajo, seguridad laboral, apoyo y programas especiales para la mujer.
- Compromiso de fomentar en los inversionistas acciones positivas en relación a la creación de fuentes de trabajo productivo para los grupos sociales tradicionalmente marginados como mujeres, jóvenes, personas con capacidades especiales, etc., así como de beneficios que garanticen su productividad y permanencia (Centro de Desarrollo Infantil, programas de atención de la salud, educación y entretenimiento).

II.4 DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROYECTO

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

1. **Inteligencia de Mercados**, es la primera etapa de la cadena de valor. En esta etapa PRONicaragua reúne, organiza y procesa información completa y actualizada con respecto a la economía nacional y las oportunidades de negocios que existen en Nicaragua. Esta información es útil para las actividades de monitoreo de país, Promoción de Inversiones y Servicios de Post-Establecimiento a los inversionistas.

2. **Promoción de Inversiones**, en esta etapa se busca hacer uso de la información que se genera en la primera etapa, con el fin de promover a Nicaragua como una plataforma de inversión ideal para los sectores seleccionados, actualmente estos son los de Textiles y Confección, Agroindustria, Turismo, Centros de Contacto y Servicios Digitales (Business Process Outsourcing, BPO), así como Equipos Médicos y Ensamblaje, Energía e Infraestructura. El Equipo de Promoción de Inversiones apunta a mercados y sectores que mejor se adaptan a la estrategia de crecimiento y reducción de la pobreza de Nicaragua. Los asesores en Promoción de Inversiones proveen al inversionista contactos claves dentro del Gobierno, referencias y servicios de facilitación para un exitoso desarrollo de operaciones en el país. En esta etapa, el área de comunicaciones trabaja en coordinación con el equipo de Promoción de Inversiones, facilita la creación de material promocional para todos los sectores y desarrolla actividades para que tanto la agencia como Nicaragua se proyecten positivamente, a nivel nacional e internacional.
3. **Servicios de Post-Establecimiento para Inversionistas**. En esta etapa, la agencia brinda continuo apoyo a inversionistas ya establecidos, investigando los obstáculos operativos que se les presentan y buscando soluciones para superarlos. Es además responsable porque la inversión captada se ejecute y porque los niveles de satisfacción de los inversionistas estimulen la reinversión.

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

Contribuyen al proceso de promoción de inversiones, a nivel interno, las áreas de apoyo que inciden de forma directa en el funcionamiento eficaz de PRONicaragua: Asesoría Legal, la Administración del Programa, la unidad de Recursos Humanos y Tecnología de Información. La contribución de estas áreas a lo largo las fases de la cadena de valor aseguran el cumplimiento de las metas y objetivos de la agencia.

III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

III.1 RESULTADOS GLOBALES LOGRADOS POR EL PROYECTO: PERÍODO 2008-2011

Sobre una meta global para el proyecto, para el 2013, que planteada 250 proyectos ganados, 935 millones de inversión y 91,600 empleos generados, en el período comprendido del año 2008 al 2011 PRONicaragua realizó una labor de promoción de la inversión extranjera directa a Nicaragua que hizo posible que un total de 57 proyectos manifestaran estar decididos en invertir en el país, alcanzando un monto total de inversión ganada por U\$ 501,906,842 y contribuyendo a la generación de 18,823 potenciales empleos directos. Esas inversiones se realizaron en los 6 sectores económicos priorizados para la atracción de la inversión, llegaron a 11 departamentos del país,] y comprometieron capitales externos provenientes de 16 diferentes países del mundo (Ver el Cuadro N°. 1). Es necesario señalar que el número de empleos generados en los proyectos de IED depende en gran medida del sector y de la tecnología de la inversión, factores que no son controlables por la agencia de promoción de inversiones, por lo que las estimaciones de metas en empleos directos deben ser tomadas con mucho tacto, ser consideradas como estimados gruesos y estar sujetas a ajustes, a medida que se van definiendo los sectores y los niveles tecnológicos de los proyectos ganados por el país.

Cuadro N°. 1			
	Resultados globales del proyecto (2008-2011)	Resultados planificados al 2013	Porcentaje de avance
Proyectos de inversión ganada	57	250	22.8%
Inversión total ganada	US\$ 501.907 millones	US\$ 935 millones	53.7%
Empleos ganados por las inversiones	18,823	91,600	20.5%
Sectores económicos priorizados por las inversiones	1. Agroindustria y Forestal 2. Textiles y Confección 3. Tercerización (BPO) 4. Turismo 5. Manufactura Ligera 6. Energía e Infraestructura		
Departamentos del país beneficiados	1. Managua 2. Matagalpa 3. RAAS 4. Masaya 5. Carazo 6. Chinandega 7. Granada 8. León 9. Estelí 10. Jinotega 11. Río San Juan		
Países de origen de la inversión	1. USA 2. Costa Rica 3. México 4. España 5. Holanda 6. Nicaragua 7. Alemania 8. Brasil 9. Canadá 10. Dinamarca 11. Corea del Sur 12. Noruega 13. Panamá 14. Reino Unido 15. Perú 16. Guatemala		

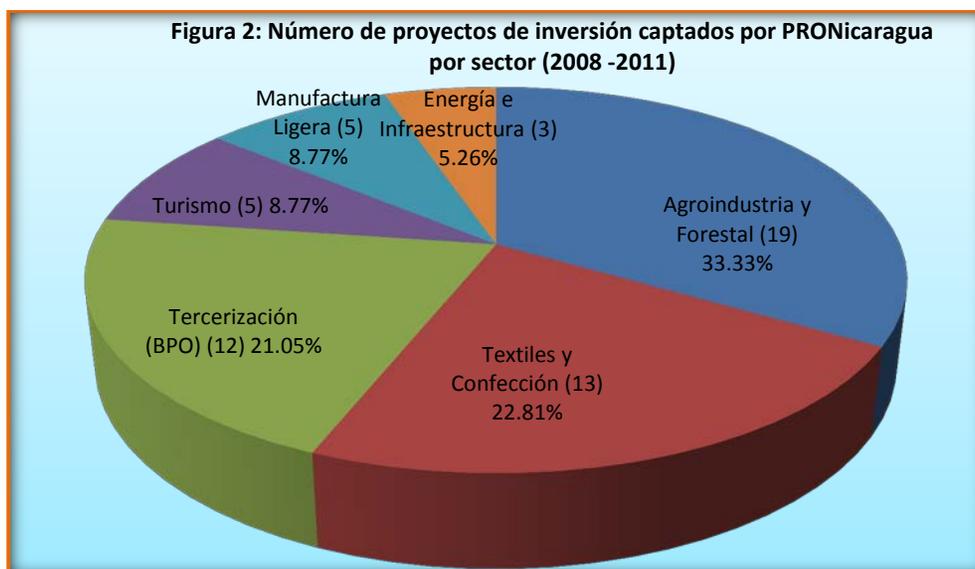
A continuación se describen cada uno de los resultados alcanzados por la Agencia PRONicaragua en el período 2008-2011.

III.2 RESULTADO 1: Hasta el 2013 PRONicaragua logra 250 proyectos de inversión confirmados

Del año 2008 al 2011 PRONicaragua logró captar para el país un total de 57 compromisos de proyectos de inversión, los cuales se distribuyeron en los 6 sectores estratégicamente

priorizados por el país. La distribución de los proyectos ganados por sector se presenta a continuación en la siguiente lista y en la Figura 2:

1. Agroindustria y Forestal	= 19
2. Textiles y Confección	= 13
3. Tercerización (BPO)	= 12
4. Turismo	= 5
5. Manufactura Ligera	= 5
6. Energía e Infraestructura	= 3
Total de proyectos	57



La observación a la lista y figura anteriores, permite identificar, que desde el punto de vista de la cantidad de proyectos por sector, la inversión captada por PRONicaragua se puede subdividir en 2 grupos, un grupo fuerte compuesto por tres sectores económicos que han logrado acaparar el 77.19% de los proyectos con un total de 44 ellos, siendo el principal captador de inversiones el sector Agroindustria y Forestal con un total de 19 proyectos para un 33.33% del total en número; seguido de Textiles y Confección con 13 proyectos para un 22.81% del total y por Tercerización (BPO) con 12 proyectos para un 21.05% del total. No obstante, se puede observar otro grupo de mucho menor captación proyectos de inversión que comprende 13 de ellos para un 26.81% del total en número. Dichos proyectos se distribuyen de la siguiente manera: en los sectores Turismo y Manufactura Ligera, 5 proyectos y 8.77% del total, cada uno. Y Energía e Infraestructura con 3 proyectos con un 5.26% del total.

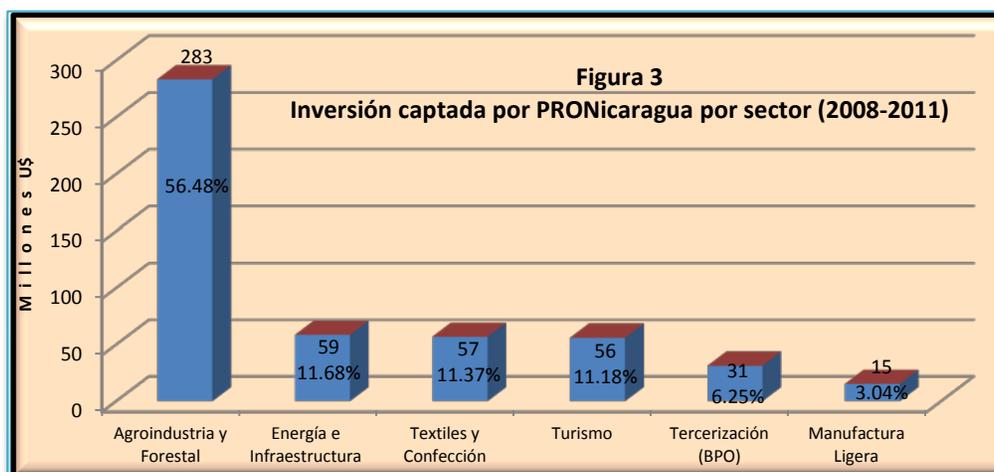
Por otro lado, en el Cuadro N° 3 y en la Figura 3 se puede observar que el monto total de la inversión ganada por PRONicaragua en el período 2008-2011 asciende a U\$ 501'906,842, y que el sector económico más fuerte en inversiones es el de Agroindustria y Forestal, el que alcanza hasta el 56.48% del total con U\$ 283'493,000.

Al sector Agroindustria y Forestal, le sigue un grupo de tres sectores en el que cada uno contiene inversiones con montos aproximados que andan entre 56 y 59 millones de dólares, el grupo lo conforman Energía e Infraestructura con U\$ 58'597,929 (11.68% del total), Textiles y

Confección con U\$ 57'073,170 (11.37% del total) y Turismo con U\$ 56'108,000 (11.18% del total).

Al final aparecen los sectores Tercerización (BPO) con una inversión de U\$ 31'357,743 (6.25% del total) y Manufactura Ligera con U\$ 15'277,000 (3.04% del total).

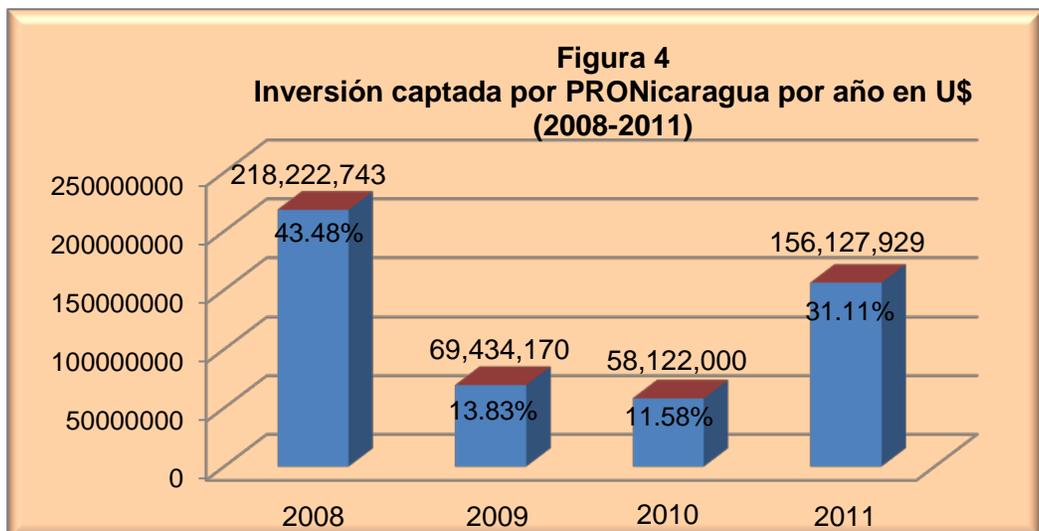
Cuadro No. 3			
Inversión captada por PRONicaragua por sector (2008-2011)			
Nº.	Sectores	Inversión U\$	%
1	Agroindustria y Forestal	283,493,000	56.48
2	Energía e Infraestructura	58,597,929	11.68
3	Textiles y Confección	57,073,170	11.37
4	Turismo	56,108,000	11.18
5	Tercerización (BPO)	31,357,743	6.25
6	Manufactura Ligera	15,277,000	3.04
Total		501,906,842	100.00



En el caso de la inversión registrada en los cuatro años del período evaluado, los años de mayor inversión son los años 2008 y 2011 en los que se alcanza el 74.59% del total de la inversión, el primero con U\$ 218,222,743 para el 43.48% del total y el segundo con U\$ 156,127,929 para el 31.11% de la inversión total. Ver Cuadro N°. 4 y la Figura 4.

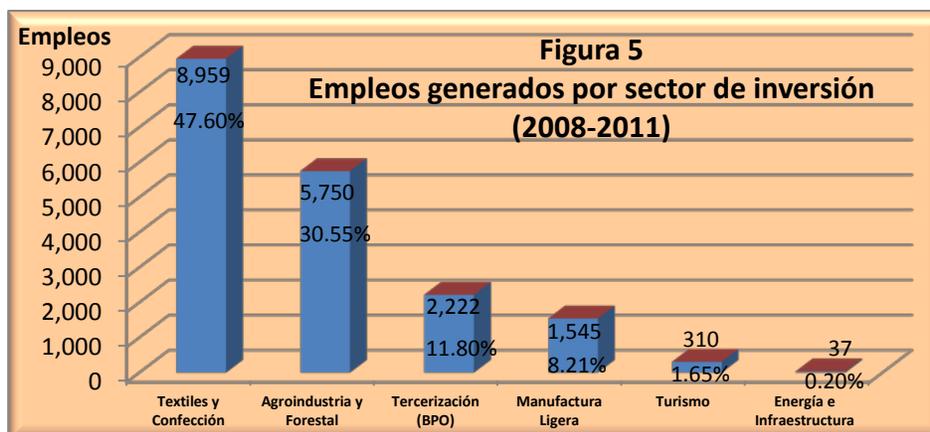
Cuadro No. 4			
Inversión captada por PRONicaragua por año en U\$ (2008-2011)			
Nº.	Año	Inversión	%
1	2008	218,222,743	43.48
2	2009	69,434,170	13.83
3	2010	58,122,000	11.58
4	2011	156,127,929	31.11

Total	501,906,842	100.00
-------	-------------	--------



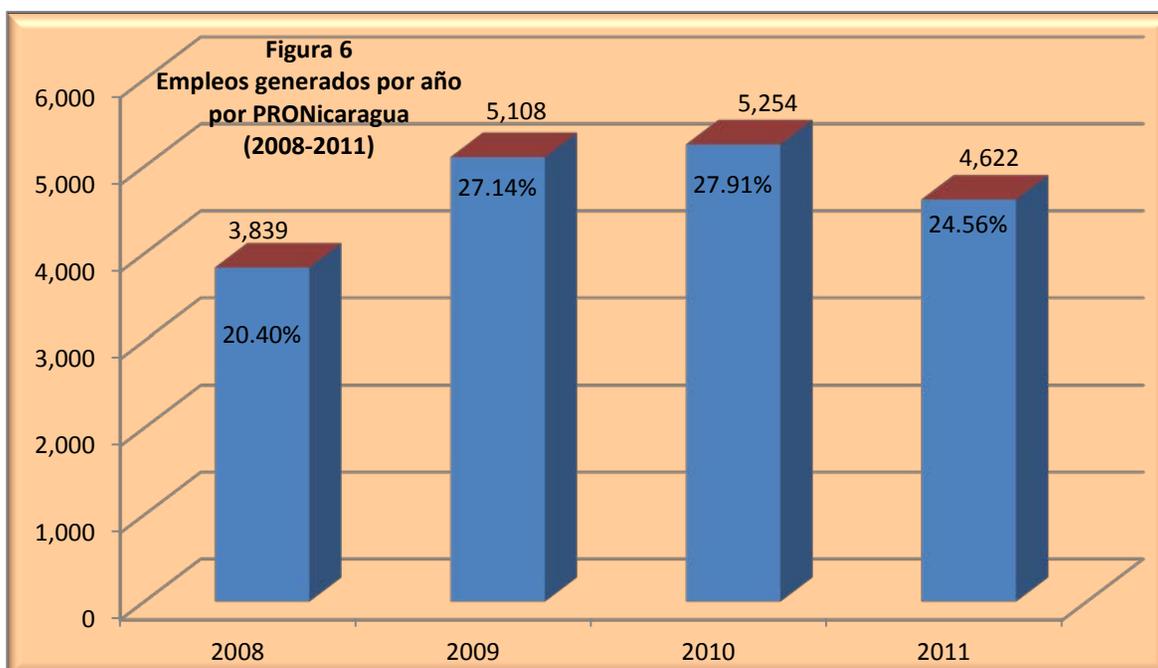
PRONicaragua ha contribuido a generar 18,823 empleos directos en el período 2008-2011, siendo los sectores Textiles y Confección (8,959) (47.60% del total) y Agroindustria y Forestal (5,750) (30.55% del total) los que alcanzaron generar el 78.15% de los empleos totales. El sector con la menor generación de empleo es Energía e Infraestructura con solamente 37 empleos generados (0.20% del total). Ver el Cuadro N° 5 y la Figura 5.

Cuadro N° 5			
Empleos generados por sector de inversión (2008-2011)			
Nº.	Sectores	Nº. de empleos	%
1	Textiles y Confección	8,959	47.60
2	Agroindustria y Forestal	5,750	30.55
3	Tercerización (BPO)	2,222	11.80
4	Manufactura Ligera	1,545	8.21
5	Turismo	310	1.65
6	Energía e Infraestructura	37	0.20
Total		18,823	100.00



Los 18,823 empleos directos que PRONicaragua ha contribuido a generar de 2008-2011 se han logrado mediante cifras similarmente distribuidas en cada uno de los cuatro años del período; siendo los mejores años el 2010 con 5,254 a los que se contribuyó a generar un 27.91% del total y el 2009 con 5,108 para el 27.14% del total. No obstante, el año 2011 logró una cifra relativamente buena con 4,622 empleos, para un 24.56% del total en los cuatro años considerados en la presente evaluación. Y el año 2008 fue el año de menor generación de empleo con 3,839 para un 20.40% del total. Ver el Cuadro N° 6 y la Figura 6.

Cuadro N° 6			
Número de Empleos generados por año por PRONicaragua (2008-2011)			
Nº.	Sectores	Nº. de empleos	%
1	2008	3,839	20.40
2	2009	5,108	27.14
3	2010	5,254	27.91
4	2011	4,622	24.56
Total de empleos		18,823	100.00



A continuación se presentan los resultados obtenidos en el periodo de estudio de la evaluación (2008-2011)

Año 2008

Para el año 2008, PRONicaragua logró captar 16 nuevos proyectos de inversión los cuales significaron una inversión aproximada de \$218'222,743 y la creación de 3,839 nuevos empleos. Ver desglose de la inversión del año 2008 en el Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2008							
Nº.	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
1.	Sitel	BPO	BPO	USA	Managua	2,500,000	500
2.	Sitel 2- Expansión	BPO	BPO	USA	Managua	2,500,000	450
3.	Accedo	BPO	BPO	USA	Managua	10,400,000	0
4.	Etelecare	BPO	BPO	USA	Managua	2,740,000	500
5.	First American Title	BPO	BPO	USA	Managua	2,032,743	14
6.	MDB Capital (Patentvest)- Expansión	BPO	KPO	USA	Managua	7,000,000	0
7.	Sukarne	Agroindustria	Carne	México	Managua	50,000,000	400
8.	Burke Agro	Agroindustria	Industria Alimentos	USA	San Marcos	300,000	17
9.	Pescanova	Agroindustria	Camarones	España	Chinandega	55,000,000	800
10.	Melonicsa	Agroindustria	Industria	Costa Rica		12,000,000	218

Cuadro Nº 7							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2008							
Nº.	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
			Alimentos				
11.	Ingemann	Agroindustria	Miel	Dinamarca	Managua	3,000,000	100
12.	Norteak	Forestal	Forestal	Noruega	Matagalpa	15,500,000	150
13.	Contempo	Turismo	Hotel - Ciudad	Nicaragua	Managua	2,000,000	40
14.	Gran Pacifica- Expansión Milagros del Mar	Turismo	Resort - Playa	USA	Managua	50,000,000	150
15.	Wells Hosiery	Confección	Vestuario	USA	Managua	250,000	250
16.	Command- Expansión	Manufactura	Dispositivos Médicos Desechables	USA	Managua	3,000,000	250
TOTAL						218,222,743	3,839

Las más importantes inversiones captadas por PRONicaragua en este período fueron las empresas PESCANOVA de origen español por un monto de 55 millones de dólares, SUKARNE de México y GRAN PACIFICA MILAGROS DEL MAR de los Estados Unidos con 50 millones de dólares cada una, esta última como reinversión. Además, en este mismo período, reinvirtieron en Nicaragua otras 3 empresas: (1) SITEL 2 con una suma de U\$ 2,500,000, (2) MDB Capital (Patentvest) por un monto de inversión de U\$ 7,000,000 y (3) COMMAND con un monto de U\$ 3,000,000.

Año 2009

PRONicaragua logró captar en el año 2009 un total de 13 nuevos proyectos de inversión, con los cuales se captó una inversión aproximada de U\$ 69,434,170, así como la potencial creación de un total de 5,108 nuevos empleos. Ver desglose de la inversión del año 2009 en el Cuadro No. 8.

Cuadro Nº 8							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2009							
Nº.	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
1.	Melonicsa - Expansion	Agroindustria	Industria Alimentos	Costa Rica	León	3,600,000	170
2.	Valley Fresh Herbs, S.A.	Agroindustria	Industria Alimentos	Holanda	Sébaco	1,600,000	60
3.	Camanica- Expansión	Agroindustria	Camarones	España	Chinandega	20,000,000	800
4.	Maderas Cultivadas de Centroamerica	Forestal	Forestal	Costa Rica	Río San Juan	2,743,000	600
5.	Semulosa	BPO	BPO	Nicaragua	Managua	650,000	25

Cuadro Nº 8							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2009							
Nº	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
6.	Concentrix - Expansión	BPO	BPO	USA	Managua	60,000	20
7.	Draexlmaier	Manufactura	Arneses Automotrices	Alemania	Nindirí	10,000,000	1,000
8.	Stainless Rise - Expansión	Manufactura	Mofles	USA	Tipitapa	270,000	15
9.	Flying Needle	Textil & Confección	Vestuario	USA	Tipitapa	1,500,000	300
10.	Textiles Youm Kwang, S.A.	Textil & Confección	Hilos de costura y lavandería	Corea del Sur	Mateare	1,383,170	242
11.	Cupid - Expansión	Textil & Confección	Vestuario	USA	Masaya	23,750,000	1,816
12.	Academia de Beisbol	Turismo	Turismo	USA	Villa El Carmen	3,878,000	60
13.	SITEL	BPO	BPO	USA	Managua	n.d.	n.d.
TOTAL						69,434,170	5,108

La más importante inversión captada por PRONicaragua en este período fue la empresa y la empresa alemana DRÄXLMAIER que alcanzó un monto de 10 millones de dólares, la cual se ubica en el departamento de Masaya, bajo el régimen de zona franca. Dräxlmaier es una corporación automotriz que cuenta con unas 49 plantas establecidas en 18 países de 4 continentes y manufactura arneses automotrices para clientes altamente exigentes como BMW, Mercedes-Benz, Volkswagen, Audi, GM, Porsche, Jaguar, Toyota y Bugatti.

PRONicaragua apoyó a los proyectos de reinversión de 5 empresas, de las cuales 2 lograron reinvertir una cifra conjunta de U\$ 43,750,000, tal es el caso de (1) CUPID de origen estadounidense con un monto de U\$ 23,750,000, y (2) CAMANICA de origen español con una reinversión de 20 millones de dólares. También se logró la reinversión de MELONICSA por U\$ 3,600,000, CONCENTRIX por U\$60,000 y STAINLESS RISE con U\$270,000.

Año 2010

En este año PRONicaragua logró ganar 14 nuevos proyectos de inversión, los cuales con su ejecución alcanzaron una inversión aproximada de U\$ 58,122,000 y la creación de 5,254 nuevos empleos. Ver desglose de la inversión del año 2010 en el Cuadro No. 9

Cuadro Nº 9							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2010							
Nº	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
1.	SITEL	BPO	BPO	USA	Managua	3,000,000	613
2.	FUTURO FORESTAL	Agroindustria	Forestal	Panamá	Nandaimé	20,800,000	n.d.
3.	CO2 Bambu	Agroindustria	Forestal	Usa	Matagalpa	150,000	50

Cuadro N° 9							
Inversiones captadas por PRONicaragua en el año 2010							
N°	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
4.	SuKarne - Reinversión	Agroindustria	Carne	México	Managua	13,000,000	100
5.	VF Corporation	Textiles y Confección	Vestuario	USA	Managua	400,000	100
6.	GILDAN - Reinversión	Textiles y Confección	Vestuario	USA	Carazo	4,600,000	943
7.	New Holland - Reinversión	Textiles y Confección	Vestuario	USA	Tipitapa	625,000	800
8.	Sivaltex	Textiles y Confección	Vestuario	México	Masaya	65,000	68
9.	Wells Apparel	Textiles y Confección	Vestuario	USA	Tipitapa	500,000	400
10.	FROQ	BPO	KPO	Holanda	Managua	100,000	20
11.	Transactel	BPO	BPO		Managua	375,000	80
12.	SCHMIDT	Textiles y Confección	Calzado	Brasil	Managua	12,500,000	1,800
13.	Medisut	Manufactura Ligera	Dispositivos Médicos Desechables	USA	Managua	807,000	100
14.	Cielo	Manufactura Ligera	Reciclaje	USA	León	1,200,000	180
TOTAL						58,122,000	5,254

La más importante inversión captada por PRONicaragua en este período fue la empresa panameña FUTURO FORESTAL que alcanzó un monto de U\$ 20,800,000, la cual se ubica en el municipio de Nandaime, departamento de Granada. Además PRONicaragua apoyó la reinversión de otras 3 empresas que son: (1) SUKARNE de México por U\$ 3,000,000 (2) GILDAN de los Estados Unidos por U\$ 4,600,000 y (3) NEW HOLLAND por U\$ 625,000.

Año 2011

PRONicaragua logró captar en este año 14 nuevos proyectos de inversión, los cuales al ser ejecutados significarán una inversión aproximada de U\$ 156,127,929 y la creación de 4,622 nuevos empleos. Ver desglose de la inversión del año 2011 en el Cuadro No 10.

Cuadro N° 10							
Inversiones ganadas por PRONicaragua en el año 2011							
N°.	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
1.	NATURE AIR	Turismo	Línea aérea	Costa Rica	Managua	80,000	40
2.	Shark Attack	Turismo	Turismo (Bus turístico)	USA	Granada	150,000	20
3.	Segovia River Capital Ltd	Agroindustria	Café	UK	Jinotega	1,600,000	45
4.	Ball Horticultural Company (Las	Agroindustria	Plantas Ornamentales	USA	Estelí	15,000,000	450

Cuadro N° 10							
Inversiones ganadas por PRONicaragua en el año 2011							
Nº.	Empresa	Sector	Subsector	Origen	Ubicación	Monto de inversión (U\$)	Empleos
	Limas, S.A)						
5.	Grupo AJE	Agroindustria	Industria Alimentos	Perú	Managua	10,000,000	200
6.	Proyecto San José	Agroindustria	Palma Africana	Guatemala	RAAS	33,000,000	500
7.	AAA - Trade Foods	Agroindustria	Industria Alimentos	USA	Sébaco	1,200,000	90
8.	RITTER SPORT	Agroindustria	Cacao	Alemania	RAAS	25,000,000	1000
9.	Augusta Manufacturing (PINEHURST)	Textiles y Confección	Vestuario	USA	Managua	5,000,000	1000
10.	Tecshoes (ANIGER)	Textiles y Confección	Calzado	Brasil	Managua	6,000,000	1200
11.	HEMCO (proyecto El Diamante)	Energía e Infraestructura	Hidroeléctrica	Canadá	San Ramón	13,430,264	12
12.	HEMCO (Proyecto Piedra Puntuda)	Energía e Infraestructura	Hidroeléctrica	Canadá	Muelle de los Bueyes	37,167,665	15
13.	Sante Shipping Lines	Energía e Infraestructura	Línea naviera	USA	El Rama	8,000,000	10
14.	La Playa, SA	Textiles y Confección	Bolsas para playa	USA	Tipitapa	500,000	40
Total						156,127,929	4,622

La más importante inversión ganada por PRONicaragua en este período fue la empresa Canadiense HEMCO (Proyecto Piedra Puntuda) que alcanzó un monto de U\$ 37,167,665, la cual se ubica en el municipio de Muelle de los Bueyes en la RAAS. Además PRONicaragua captó la inversión de otras 2 empresas que son: (1) PROYECTO SAN JOSÉ de Palma Africana, de origen Guatemalteco por U\$ 33,000,000, y (2) RITTER SPORT (Cacao) de Alemania por U\$ 25,000,000.

Cabe destacar que la empresa estadounidense Ball Horticultural Company que invirtió 15 millones de dólares en este período, es una empresa de origen estadounidense, líder en el mundo en la producción de esquejes (injertos, tallos, cogollos) y semillas de plantas ornamentales, se convertirá en el primer gran proyecto de floricultura con tecnología de punta en Nicaragua, y generará aproximadamente 900 puestos de trabajo.

Otro importante proyecto de inversión ganado en este período es el de la empresa de producción de calzados Techshoes, de capital brasileño, la inversión inicial es por U\$ 6,000,000. La empresa creó 1,200 plazas de trabajo.

Los resultados alcanzados con respecto a las metas trazadas para el año 2011 fueron satisfactorios. A nivel de presentaciones país, se realizaron 289 versus las 240 planificada y en cuanto a inversiones se lograron \$155 millones versus los 86.4 millones planificados. Se logró un sobrecumplimiento de 121% sobre la meta para las presentaciones país y de 180% para las

inversiones. Claramente se observa que las inversiones ganadas este año en su mayoría no son intensivas en mano de obra, sino en capital. Muchas de ellas con mayor valor agregado en términos de nivel y calificación del tipo de empleo, tecnología y desarrollo de infraestructura productiva.

El Cuadro N° 11 muestra los resultados en términos de cumplimiento de las metas establecidas para el año en atracción de inversiones.

Cuadro N° 11			
Variables estratégicas	Meta	Resultado	Cumplimiento (%)
Primera Presentación de País (FTPs)	240	289	121%
Primer Visita al País (FSTVs)	120	108	90%
INVERSIÓN	\$86.4 millones	\$155 millones	180%
EMPLEOS	8,380	4,582	54%
No. PROYECTOS	18	13	72%

III.3 RESULTADO 2: Las nuevas inversiones extranjeras promovidas por PRONicaragua ganadas se ejecutan de forma descentralizada hacia las diferentes regiones del país

Globalmente, PRONicaragua capturó en el período 2008-2011 un total de 57 proyectos de nuevas inversiones extranjeras. No obstante, aún se observa una fuerte concentración de los mismos en el departamento de Managua llegando a un total de 33 proyectos, equivalente al 57.89% del total. Sin embargo, el restante 42.11% (24 proyectos), sí muestra un tendencia a la descentralización al menos en otros 9 departamentos y una región del país. Ver Cuadro N°. 12. Esas nuevas inversiones extranjeras ganadas por PRONicaragua se localizan de forma descentralizada en las diferentes regiones del país.

Cuadro N° 12			
Distribución de los proyectos de inversión por departamentos (2008-2011)			
Nº.	Departamento	Nº. de proyectos	%
1	Managua	33	57.89
2	Matagalpa	5	8.77
3	RAAS	4	7.02
4	Masaya	3	5.26
5	Carazo	2	3.51
6	Chinandega	2	3.51
7	Granada	2	3.51
8	León	2	3.51
9	Estelí	1	1.75
10	Jinotega	1	1.75
11	Río San Juan	1	1.75
12	No identificado	1	1.75
Total		57	100.00

El origen de los proyectos de inversión extranjera captada por PRONicaragua en el período 2008-2011, también se presenta concentrado mayormente en inversionistas de Estados Unidos hasta en un 52.63% (30 proyectos), pero se observa una notoria descentralización en el

restante 47.37% (27 proyectos), al distribuirse éstos en al menos 15 países diferentes. Ver Cuadro N° 13

Cuadro N° 13			
Número de proyectos por origen de inversión (2008-2011)			
Nº.	País de origen	Nº. de proyectos	%
1	USA	30	52.63
2	Costa Rica	4	7.02
3	México	3	5.26
4	España	2	3.51
5	Holanda	2	3.51
6	Nicaragua	2	3.51
7	Alemania	2	3.51
8	Brasil	2	3.51
9	Canadá	2	3.51
10	Dinamarca	1	1.75
11	Corea del Sur	1	1.75
12	Noruega	1	1.75
13	Panamá	1	1.75
14	Reino Unido	1	1.75
15	Perú	1	1.75
16	Guatemala	1	1.75
17	No identificado	1	1.75
Total de proyectos		57	100.00

No obstante el origen de los montos totales de inversión ganados por PRONicaragua en el período evaluado, se muestra una mayor tendencia a la diversificación de fuentes al concentrarse sólo el 30.15% (U\$151,312,743) de la inversión total en los Estados Unidos, mientras que el restante 69.85% (U\$ 350,594,099) se distribuye en al menos otros 15 países. Ver Cuadro N° 14.

Cuadro N° 14			
Origen de la inversión por montos (2008-2011)			
Nº.	País de Origen	Montos en U\$	%
1	USA	151,312,743	30.15
2	España	75,000,000	14.94
3	México	63,065,000	12.57
4	Canadá	50,597,929	10.08
5	Alemania	35,000,000	6.97
6	Guatemala	33,000,000	6.57
7	Panamá	20,800,000	4.14
8	Brasil	18,500,000	3.69

Cuadro N° 14			
Origen de la inversión por montos (2008-2011)			
Nº.	País de Origen	Montos en US\$	%
9	Costa Rica	18,423,000	3.67
10	Noruega	15,500,000	3.09
11	Perú	10,000,000	1.99
12	Dinamarca	30,00,000	0.60
13	Nicaragua	2,650,000	0.53
14	Holanda	1,700,000	0.34
15	Reino Unido	1,600,000	0.32
16	Corea del Sur	1,383,170	0.28
17	No identificado	375,000	0.07
Total de la inversión		501,906,842	100.00

Resultado 2: Año 2008

En el año 2008 PRONicaragua logró dos proyectos de inversión descentralizados uno en el departamento de Chinandega y otro en Matagalpa.

Cuadro N° 14-A			
Nº.	Año	Departamento	Inversión US\$
1	2008	Chinandega	55,000,000
2	2008	Matagalpa	15,500,000

Además, PRONicaragua logró la renovación por un año más del convenio con la Cuenta Reto del Milenio (MCA) para promover inversiones en la región del occidente del país. En razón de eso, logró también crear la Dirección de Desarrollo Regional, la que ejecutó un proyecto piloto regional para el occidente del país. Logrando captar para Chinandega el proyecto de reinversión CAMANICA por 20 millones de dólares y 800 nuevos empleos.

Resultado 2: Año 2009

En el 2009 PRONicaragua logró la ejecución nueve proyectos de inversión uno en el departamento de León, uno en Matagalpa, otro en Chinandega dos en Masaya y cuatro en municipios de Managua.

Cuadro N° 14-B			
Nº.	Año	Departamento	Inversión US\$
1	2009	León	3,600,000
2	2009	Matagalpa	1,600,000
3	2009	Chinandega	20,000,000
4	2009	Masaya	23,750,000
5	2009	Masaya	10,000,000
6	2009	Managua (Tipitapa)	270,000
7	2009	Managua (Tipitapa)	1,500,000

Cuadro N° 14-B			
Nº.	Año	Departamento	Inversión US\$
8	2009	Managua (Mateare)	1,383,170
9	2009	Managua (Villa El Carmen)	3,878,000

Además, continuó la realización de gestiones para la continuidad del convenio con la MCA para la promoción de inversiones en la región de occidente. El cual concluyó el 15 de Octubre del 2009. Durante este periodo se lograron las metas propuestas en el acuerdo entre las que estaba la elaboración de un Plan de Promoción para la Costa Caribe, el cual se realizó en coordinación con la Secretaría de Desarrollo de esta región. Se inició el proceso de movilización de recursos para dar inicio a la ejecución del plan propuesto.

Al cierre de los tres convenios con la MCA, PRONicaragua reportó haber logrado compromisos de inversiones de alrededor de US\$50 millones con los que se podría llegar a generar hasta 4,830 nuevos puestos de trabajo en occidente, incluyendo CAMANICA. Ver Cuadro N° 15.

Cuadro N° 15			
INVERSIONES TRABAJADAS EN LOS 3 ACUERDOS MCA			
Nombre Compañía	Ciudad	Inversiones Ganadas	Empleos Ganados
1er. ACUERDO			
Grupo Beta	Chinandega	\$4,000,000.00	800
Plastimaq	León	\$200,000.00	20
Call Center	Chinandega	\$50,000.00	10
Total		\$4,250,000.00	830
2do. ACUERDO			
Futuro Forestal	Chinandega	\$15,000,000.00	750
Maya Pack	Chinandega	\$3,800,000.00	150
Total		\$18,800,000.00	900
3er. ACUERDO			
CAMANICA	Chinandega	\$10,000,000.00	300
CASTELNICA	León	\$140,000.00	25
Casa Bazzini	Chinandega	\$1,100,000.00	350
Holanda Agroindustria S.A.	León	\$550,000.00	25
Algaoil, S.A.	León	\$15,640,000.00	2,400
Total		\$27,430,000.00	3,100
TOTAL		\$50,480,000.00	4,830

Adicionalmente, la empresa Teak Partners GmbH, una compañía austríaca comercializadora de productos, confirmó la ejecución de un proyecto de prueba para este año. Luego del proyecto de prueba, Teak Partners contemplaba en 3 años contar con 2 módulos de reforestación de unas 300 has. reforestadas de teca distribuidas entre 5-10 fincas.

No obstante, dado el retiro de la MCA del país, no todos los compromisos de inversión presentados en el cuadro anterior se han logrado concretizar hasta la fecha. Las inversiones que sí se llegaron a instalar fueron: Futuro Forestal por U\$28,800,000 que lo terminó haciendo en Nandaime, Granada, y como ya se había dicho anteriormente, CAMANICA.

Otros esfuerzos de tipo regional realizados por PRONicaragua fueron la inversión de MELONICSA por U\$ 15,600,000 y PESCANOVA por U\$55 millones, cifra que supera el compromiso inicial de inversión de US\$45 millones. Con esta inversión, PESCANOVA ha generado 800 puestos de trabajo.

Resultado 2: Año 2010

En el 2010 PRONicaragua aseguró la ejecución siete proyectos descentralizados de inversión uno en el departamento de Granada, uno en Matagalpa, otro en Carazo, uno en Masaya, dos en municipios de Managua y uno en León.

Cuadro N° 15-A			
Nº.	Año	Departamento	Inversión US\$
1	2009	Granada	20,800,000
2	2009	Matagalpa	150,000
3	2009	Carazo	4,600,000
4	2009	Managua (Tipitapa)	625,000
5	2009	Managua (Tipitapa)	500,000
6	2009	Masaya	65,000
7	2009	León	1,200,000

Luego de finalizado el convenio entre PRONicaragua y MCA para la promoción de inversiones en Occidente, la Agencia continuó realizando acciones para promocionar la región de Occidente.

En 2010 se reportaron 2 inversiones captadas en Occidente:

- **TRANSACTEL** – Centro de Contactos que se terminó instalando en Managua. Prestadora de servicios a una importante empresa de Telecomunicaciones establecidas en el país para la generación de unos 80 empleos.
- **Cielo Enterprises** – De origen estadounidense que se dedica al reciclaje – procesamiento de desechos industriales con una inversión de US\$1,200,000 para generar alrededor de 180 empleos.

Resultado 2: Año 2011

En el 2011 PRONicaragua aseguró la ejecución de seis proyectos de inversión uno en el departamento de Jinotega, otro en Estelí, otro en Matagalpa, y tres en municipios de la RAAS.

Cuadro N° 15-B			
Nº.	Año	Departamento	Inversión U\$
1	2011	Jinotega	1,600,000
2	2011	Estelí	15,000,000
3	2011	Matagalpa	13,430,264
4	2011	RAAS	33,000,000
5	2011	RAAS	37,167,665

Cuadro N° 15-B			
Nº.	Año	Departamento	Inversión U\$
6	2011	RAAS	8,000,000

Además, PRONicaragua confirmó la inversión de 5 proyectos de inversión fuera de la capital, 3 en la zona norte y 2 en la Región Autónoma Atlántico Sur (RAAS), los que representan el 71% del total de inversión ganada durante el año 2011 con alrededor de US\$70 millones en inversión y generar un poco más de 2,000 fuentes de trabajo cuando estuvieren operando en su totalidad.

Cuadro N° 15-C				
SECTOR	PACÍFICO CENTRO	NORTE	CARIBE	TOTAL
Agroindustria	1	3	1	5
Textil y confección	2			2
Turismo	1		1	2
Manufactura	2			2
Total	6	3	2	11

III.4 RESULTADO 3: Promovida una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión a nivel nacional

Resultado 3: Año 2008

De manera permanentemente se realizó la transmisión de mensajes de promoción de la inversión y dando a conocer los servicios que ofrece la Agencia. Y Además, se tomaron medidas para para evaluar durante el año 2009 los resultados de las herramientas y medios de comunicación empleados.

Resultado 3: Año 2009

Se continuó la promoción de Nicaragua como país óptimo para la inversión extranjera y se continuaron brindando los servicios que ofrece la Agencia. Se construyó una sólida relación con los medios de comunicación nacionales, a quienes se les facilitó información sobre el quehacer de PRONicaragua y se les suministró información relacionada a inversiones, mediante artículos de opinión y otras contribuciones. También se trabajó en la identificación de medios innovadores complementarios a los esfuerzos de promoción que realiza la Agencia.

Además se inició el diseño de una campaña promocional en el Aeropuerto Internacional Augusto C. Sandino con el objetivo de captar y atender a mayor número de potenciales inversionistas que puedan interesarse en conocer de las diferentes oportunidades de inversión que ofrece el país; destacando los seis sectores que promueve la Agencia, así como casos exitosos de empresas establecidas en el país. Se contempló que esta campaña sería visible en el primer trimestre del año 2010.

Resultado 3: Año 2010

La agencia continuó desarrollando acciones y campañas de proyección de una imagen positiva del país como destino de inversión a nivel internacional. Las principales actividades fueron:

- Inicio a la campaña de promoción en las principales redes sociales de Internet, incluyendo YouTube, Facebook y Twitter. A través de estas herramientas se dio a

conocer las ventajas competitivas, noticias positivas del país y videos promocionales, permitiendo una amplia divulgación a nivel internacional e interacción con los lectores.

- Actualización del contenido de la página web garantizando la continuidad de su contenido de calidad al público que visita el sitio.
- Implementación del servicio de monitoreo de noticias del país en el exterior para conocer y analizar las noticias relevantes de Nicaragua y relacionadas a los temas de inversión, imagen país y clima de negocios, lo que facilitó dar respuesta a artículos externos que no reflejan la realidad de Nicaragua, permitiendo contrarrestar percepciones erróneas sobre nuestro país. Este esfuerzo se complementó con una labor permanente de divulgación de notas de prensa a nivel internacional para dar a conocer las noticias más relevantes de Nicaragua.

Se considera muy importante el contar con el Plan de Acercamiento a Medios Internacionales a través de la elaboración y envío de paquetes con información clave del país, notas de prensa y otros temas de interés. Estos paquetes fueron enviados a los principales medios internacionales con el objetivo de estrechar relaciones, interesarlos en conocer más de cerca de Nicaragua y lograr una mayor proyección del país en el exterior.

Resultado 3: Año 2011

La agencia trabajó en una serie de documentos informativos destacando las ventajas competitivas de Nicaragua como un destino atractivo para la inversión extranjera, así como las principales oportunidades de inversión en el país. Este material fue utilizado tanto en ferias y conferencias a nivel local como en el extranjero y en viajes de negocios en el exterior. Adicionalmente, se compartió material promocional con instituciones públicas, cámaras empresariales, embajadas extranjeras en el país y las representaciones diplomáticas y consulares de Nicaragua en el exterior, con el fin de aunar esfuerzos y tener un mayor alcance a nivel internacional en la promoción del país.

Por otro lado, la agencia continuó realizando esfuerzos de relaciones públicas para dar a conocer, tanto a nivel local como internacional, el quehacer de PRONicaragua, así como las principales noticias de inversión y el clima de negocios en el país que ayuden a promover una imagen positiva en el exterior. Estos esfuerzos incluyen la organización de conferencias de prensa, la continua divulgación de notas de prensa (local e internacionalmente) y el acercamiento con prestigiosos medios extranjeros para lograr publicaciones sobre el país.

PRONicaragua fortaleció la estrategia de comunicación implementada en las principales redes sociales en línea a través de la incorporación de nuevas herramientas y una presencia más activa. De esta manera, se ha logrado incidir en mayor grado en el acercamiento con potenciales inversionistas extranjeros y en la promoción en línea de una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión.

III.5 RESULTADO 4: Creadas condiciones favorables para la ejecución y la reinversión de proyectos

Resultado 4: Año 2008

PRONicaragua fortaleció las relaciones interinstitucionales y con los inversionistas a través de visitas periódicas a las instituciones y la realización de actividades de interés para crear un ambiente de mayor confianza a los inversionistas ya establecidos.

Resultado 4: Año 2009

A través de la Dirección de Post-Establecimiento y en coordinación con la recién inaugurada Ventanilla Única de Servicios de Zona Franca (VUSZF), PRONicaragua logró revisar una serie de casos a inversionistas operando en el país. La Ventanilla Única de Servicios de Zona Franca fue creada por medio del Decreto No. 18-2009 con el fin de facilitar todas las operaciones y actividades de las empresas instaladas en el Régimen de Zonas Francas. La VUSZF fue recibida con mucha aceptación por parte de los inversionistas, quienes consideran que representa un mejoramiento significativo del clima de negocios, fortaleciendo la posición competitiva de Nicaragua en la región.

Adicionalmente, la Agencia también atendió casos presentados por empresas que no están bajo régimen de Zona Franca, los cuales fueron solucionados con muy buenos resultados. En este periodo algunas de las principales actividades realizadas fueron las visitas a inversionistas establecidos, principalmente en la región de occidente.

Una de las herramientas más importantes para mantener un canal de comunicación entre inversionistas y el sector privado es la Red Gobierno Inversionista que fue financiada por COSUDE-SECO a través de un convenio de colaboración que finalizó en el año 2007. COSUDE valoró los resultados obtenidos de este proyecto piloto y realizó una evaluación a la herramienta, para conocer su impacto, en términos de relevancia y potencial, conocer sus oportunidades de mejora y valorar así, la continuidad de apoyo para su fortalecimiento. Como resultado de este proceso, se aprobó una ayuda de parte de COSUDE por un periodo de 3 años más.

Asimismo, en este año PRONicaragua también atendió casos presentados por empresas establecidas.

Resultado 4: Año 2010

PRONicaragua realizó talleres de capacitación al personal en temas relacionados con el establecimiento y las operaciones de proyectos de inversión para garantizar una asesoría acertada y oportuna. Como aspectos sensibles priorizados se cubrieron: asuntos migratorios, gestiones de aduanas, divulgación de leyes tributarias y trámites para compra de propiedades, entre otros. Esto facilitó la vinculación y ampliación de contactos dentro de las instituciones de servicios públicos.

A través de la Dirección de Post-Establecimiento la Agencia coordinó la firma de convenios con empresas del sector privado con el objetivo de generar ingresos que contribuyan a la operatividad del proyecto. Ha habido receptividad de parte de estas empresas y se prevé buenos resultados de esta iniciativa no solo a nivel de la captación de recursos sino del apoyo y conocimiento de estos empresarios alrededor de la labor que la PRONicaragua realiza.

PRONicaragua logró el financiamiento de la Red Gobierno Inversionista por COSUDE a través de un nuevo convenio de colaboración. Esta herramienta ha sido incorporada dentro del Plan de Trabajo de Post-Establecimiento en un concepto integral, idea que ha sido aprobada por el donante ya que garantiza su apropiación y sostenibilidad. En este año se logró el apoyo de COSUDE para un nuevo convenio que garantizará los recursos para el cumplimiento del POA de Post-Establecimiento para los próximos 3 años.

Resultado 4: Año 2011

PRONicaragua, dio inicio el convenio de colaboración con la Cooperación Suiza para el fortalecimiento de la Dirección de Post-establecimiento, la cual tiene como principal responsabilidad contribuir a la creación de condiciones favorables para la ejecución de los compromisos de inversión y reinversión.

Además, continuó con los esfuerzos de facilitación de operaciones de las empresas que deciden invertir así como empresas ya establecidas para apoyarlas en su crecimiento y planes de expansión. Se brindó apoyo para el inicio de operaciones de empresas como Andiprofa, Econored de Nicaragua, S.A., AAA Trade Foods, y Pinehurst, así como a Cupid Nicaragua, empresa Americana especializada en la producción de ropa íntima de mujeres y ropa deportiva en general que inició operaciones en Nicaragua en el año 1995 y que actualmente está reinvertiendo US\$24 millones en la expansión de sus operaciones en Nicaragua a través de la construcción de 30,000 metros cuadrados en instalaciones para emplear a 2,700 personas.

También se apoyó a Concentrix, empresa subsidiaria de SYNEX Corporation y proveedora de servicios de tercerización de conocimiento, para establecer un centro de contacto de clase mundial en Nicaragua. La empresa, incluirá un amplio abanico de servicios bilingües en retención de clientes y tiene la capacidad de contratar hasta 200 empleados en el año 2012.

La Dirección de Post establecimiento contactó y visitó empresas ya instaladas para identificar posibles inconvenientes en sus operaciones y reiterar su disposición de apoyo para la resolución de estos inconvenientes. Durante el año 2011, se recibieron 87 casos de distintas empresas que forman parte de los sectores que promueve la Agencia; Energía e Infraestructura, Agro y Forestal, Turismo, Textil y Confección, Manufactura Ligera, y Servicios Tercerizados (BPO). En su mayoría, los inconvenientes encontrados fueron originados por mala interpretación del marco legal o desconocimiento del mismo por parte de las empresas, burocracia y lentitud en la agilización de los trámites por parte de las instituciones del estado. En ambos casos, PRONicaragua apoyó a las empresas a resolver estos inconvenientes logrando resolver 72 casos al final de año.

Con base en el Decreto 12-2011 de abril de 2011, se reformó la Comisión Especial para la Promoción de Inversiones Privadas y se creó la Delegación Presidencial para la Promoción de Inversiones de la Facilitación de Comercio Exterior. A raíz de la aprobación de este decreto, se creó el Consejo Consultivo de PRONicaragua, conformado por representantes del sector público y privado, para crear las condiciones necesarias, desde el punto de vista de facilitación de las actividades económicas, para incrementar los niveles de inversión privada. La Dirección de Post Establecimiento ha sido desde entonces responsable de coordinar las diferentes reuniones para abordar conjuntamente problemas concretos y formular propuestas de soluciones que permitan el mejoramiento del clima de inversión del país.

PRONicaragua recibió la visita de la Misión Técnica del Banco Mundial, la cual presentó un análisis sobre la situación de Nicaragua en cuanto a las facilidades de hacer negocios, basado en la metodología del Reporte Doing Business y se coordinaron reuniones con las instituciones que tienen incidencia directamente en los indicadores identificados por el Banco Mundial y que son prioritarios en la facilitación de negocios. Dichos indicadores son:

- Registro de la Propiedad
- Apertura de un negocio

- Comercio Transfronterizo
- Obtención de Crédito

Este equipo técnico realizó sugerencias inmediatas en distintas áreas y actualmente se cuenta con el compromiso técnico y económico de este organismo para la implementación de los mecanismos propuestos que se traduzcan en facilidades y mejoras al clima de negocios en el país.

III.6 HALLAZGOS DE LAS ENTREVISTAS

Durante la consultoría se entrevistó a representantes de los inversionistas, de los gremios empresariales y sindicales y autoridades del Poder Ejecutivo. La lista de personas entrevistadas se presenta en el Anexo No.1.

Todos los entrevistados indican que la agencia viene implementando las estrategias requeridas para promover la inversión extranjera en Nicaragua y que las actividades que realiza el proyecto son consistentes para lograr buenos resultados con respecto a la promoción de IED en Nicaragua, aunque algunos de ellos consideran que los objetivos y resultados esperados son un poco altos debido a que consideran difícil conseguir los recursos financieros presupuestados para el proyecto.

Los entrevistados, de manera unánime, reconocen que la estrategia del Programa en su Fase II, que ha sido implementada por PRONicaragua ha dado muy buenos resultados para promover la IED, tal como se ha demostrado en las cifras de captación de inversiones últimamente reportadas. Todos consideran que la Agencia ha realizado una extraordinaria labor en la captación de inversión externa directa. Asimismo, indican que la experiencia de PRONicaragua es totalmente positiva y con mayor mérito, considerando el entorno en el que trabaja y su limitado presupuesto. Varios señalaron que por algo era que la Agencia es considerada una de las mejores instituciones de promoción de inversiones externas: segunda a nivel latinoamericano y decimoprimer a nivel mundial. Se destacó el hecho, de la gradualidad del enfoque. Ella promovió en sus inicios la inversión en empresas de zona franca para generar empleo y en la búsqueda de la reactivación de la economía. Posteriormente, en forma progresiva, ha ido aumentando significativamente la promoción de IED en territorios descentralizados, así como en inversiones de mejor calidad, mayor valor agregado y permanencia. Asimismo, se reconoce que PRONicaragua sensibiliza a las empresas con respecto a la responsabilidad que tienen con la comunidad, los trabajadores, el medio ambiente, el respeto y cumplimiento de la legislación nicaragüense, la promoción del desarrollo de otras empresas de la cadena de valor y con la sociedad nicaragüense en general.

Adicionalmente, existe una opinión generalizada que PRONicaragua ha contribuido a la creación de una imagen positiva del país como destino de inversión a nivel internacional y que en ese esfuerzo, la agencia ha provisto un positivo aporte para mejorar el clima de inversión en el país.

PRONicaragua tiene una excelente imagen en todas las personas entrevistadas debido a su dinamismo y proyección. A la Agencia se le considera como una organización absolutamente necesaria para el desarrollo del país, ya que sin inversión no hay empleo y sin éste no existe ninguna posibilidad de desarrollar al país. Esa es una de las razones por la cual la empresa privada ha visto la necesidad de apoyar a PRONicaragua y contribuir a su financiamiento.

Los inversionistas extranjeros que se encuentran trabajando en el país manifiestan su satisfacción del trabajo realizado por PRONicaragua, a pesar de que hacer negocios en Nicaragua es difícil, sin embargo reconocen que existen buenas oportunidades en grandes proyectos, energía, zonas francas, *Call Centers*. Ellos mencionan que es importante señalar que la IED depende también de la situación de la economía mundial. Asimismo, consideran que una de las razones de su satisfacción, es la existencia de PRONicaragua y el apoyo que esta agencia les ha brindado.

Los miembros del Consejo Consultivo indicaron que ellos brindan consejos a PRONicaragua, formulan propuestas y ayudan a la agencia a gestionar fondos para cubrir el déficit que ésta tiene. El Consejo también ofrece recomendaciones relacionadas con la legislación con base al conocimiento que se tiene de la de otros países de igual grado de desarrollo. Añaden también que la forma de operación autónoma de la Agencia la ha inmunizado de la injerencia político partidaria y les ha permitido ser totalmente imparciales frente a los diversos inversionistas.

En cuanto al trabajo de la Dirección de Post-establecimiento con relación a la solución de problemas de los inversionistas y a la promoción de la reinversión, los empresarios consideran que ésta viene actuando cada día con mayor eficacia. Tal vez, por esa razón, se le busca cada día más para solicitarle la solución de problemas no solamente de los inversionistas extranjeros sino también por parte de empresas nacionales. Ello también puede explicar que se le hayan asignado nuevas funciones. De acuerdo a los entrevistados, y de diferentes formas, ellos señalan que PRONicaragua se ha convertido en un canal muy eficiente para solución de problemas. Agregan también que la agencia posee excelentes comunicaciones con el sector privado y también con las instituciones del gobierno.

Sin embargo, el éxito de PRONicaragua, puede ser causa de una futura ineficacia. Por un lado los empresarios esperan que la agencia les resuelva todos los problemas y la pueden saturar de solicitudes que ella no está en capacidad de atender; por otro lado, el gobierno al apreciar que funciona muy bien, le asigna nuevas funciones para que resuelva problemas que deben o podrían ser atendidos por otras instituciones. La Agencia se ha involucrado en la atención de diversos tipos de problemas vinculados a la aplicación de la ley, a los incentivos fiscales, a los problemas ambientales, etc., sin embargo no puede atender a todo, por lo que es importante que exista claridad de los alcances de la agencia ya que no se puede esperar que esta resuelva los problemas de naturaleza estructural.

Con respecto a las nuevas funciones que le han sido asignadas a PRONicaragua sobre la promoción de las exportaciones, los entrevistados recomiendan que la agencia sea sumamente cuidadosa para no entrar en contradicciones ni duplicar el trabajo con otras instituciones que realizan trabajos de apoyo vinculados con las exportaciones. Al respecto, PRONicaragua ha propuesto que se entienda como Fomento de Exportaciones aquellas medidas (fiscales y no fiscales) que generan un marco regulatorio y operativo favorable para el escalamiento de la competitividad de las exportaciones y que se entienda como Promoción de Exportaciones aquellos esfuerzos para promover la imagen de los bienes y servicios nicaragüenses y generar mayores oportunidades comerciales en el exterior. De acuerdo a lo señalado, entre las principales funciones de promoción de exportaciones que le corresponderían a PRONicaragua estarían: esfuerzos de comunicación y relaciones públicas, investigación de mercados, identificación de oferta exportable, prospección de clientes y mercados, promoción de oportunidades comerciales, oficinas comerciales en el exterior, misiones, ferias, foros, encadenamientos productivos y promoción acuerdos compra/venta. Esta definición de roles, permitiría una delimitación clara de las actividades que estarán bajo la responsabilidad de PRONicaragua en lo relacionado a la promoción de exportaciones.

Los empresarios privados manifiestan tener una excelente y fluida relación con PRONicaragua, habiendo llegado a tener una oficina conjunta de promoción de inversiones en Arkansas, EEUU. Indican que dentro de las organizaciones consideradas como pertenecientes al sector público, la Agencia se presenta una organización del gobierno, que se caracteriza por ser ágil, muy efectiva, preocupada por el servicio al cliente y muy expeditiva en la toma de decisiones. Los empresarios indican que PRONicaragua tiene la capacidad de atender las demandas de los empresarios. Ellos indican que existen ciertos problemas como los relacionados con la propiedad que tienen un efecto negativo en la obtención de un mayor volumen de IED.

Otro aspecto que fue enfatizado por los entrevistados, sobre todo los del sector público, es que las propuestas y estrategias del proyecto implementadas por PRONicaragua son coherentes y están alineadas con las agendas de desarrollo del gobierno (PNDH), las de las otras instituciones públicas con relación a la promoción de inversiones y con las de distintos sectores involucrados en este quehacer (sectores privado y sindical, donantes y sociedad en general). El trabajo que realiza la Agencia se complementa con otras estrategias o programas aplicados por el gobierno o el sector privado en el país, dirigidas a promover la equidad, proteger el medio ambiente, generar empleo estable, promover condiciones laborales decentes, cumplir con los objetivos del gobierno y cautelar los intereses del país.

Desde el punto de vista de las instituciones del gobierno, se piensa que la adecuada articulación interinstitucional ha sido uno de los elementos que favoreció su exitoso funcionamiento. De acuerdo a estos representantes, PRONicaragua ha venido creciendo y fortaleciéndose en forma progresiva, habiendo utilizado el mecanismo de las alianzas con las instituciones públicas como algo fundamental para el logro de sus objetivos y los de las organizaciones que intervienen en estas alianzas. Las relaciones con las instituciones públicas son muy buenas y existe un adecuado ensamble cuando se desarrollan trabajos conjuntos con la agencia. En algunos casos PRONicaragua actúa como ejecutor de un componente en proyectos implementados por ministerios o instituciones públicas. Se valora particularmente valiosa la participación de la agencia en diversas negociaciones con inversionistas extranjeros, destrabando las barreras impases que se presentan, debido a que "los inversionistas se sienten protegidos y con menos temores cuando la agencia interviene en las negociaciones". Otro papel importante, que las instituciones públicas le reconocen a PRONicaragua, es la de proveedora de retroalimentación sobre las demandas de los inversionistas, la cual es de mucha utilidad a esas otras instancias. La agencia ha apoyado algunos ministerios en la elaboración de guías para los inversionistas y se ha convertido en un nodo receptor de demandas, quejas y pedidos de las empresas constituidas a través de IED y de otras más, esa información es de gran valor para mejorar el clima de negocios y para lograr unidad de criterios entre las diferentes entidades públicas sobre cómo atender a estas empresas y solucionar sus problemas.

En cuanto al financiamiento de PRONicaragua, existen dos puntos de vista divergentes entre los representantes del sector público. Un lado opina que, dado que los servicios de la agencia benefician mayormente a las empresas inversionistas extranjeras, el financiamiento de la agencia debería estar, fundamentalmente, a cargo de aportes establecidos por ley de recursos provenientes de ese sector (un mínimo porcentaje del monto de IED obtenido), los que se constituirían como una especie de compensación por los servicios recibidos. El otro lado opina que el financiamiento debe provenir mayormente del Presupuesto General de la República ya que invertir en la captación de IED tiene un alto beneficio-costos para el país. Ambos lados, concuerdan en que, por un periodo adicional, PRONicaragua todavía requiere seguir siendo financiado en parte a través de proyectos de cooperación bilateral o multilateral.

Ninguno de los entrevistados manifiesta tener quejas sobre el accionar de la agencia, tampoco ellos han escuchado quejas de otras organizaciones.

Un representante de una importante federación de trabajadores, señaló que PRONicaragua ha realizado una excelente gestión para atraer IED, la cual representa generación de empleo en múltiples ramas productivas. Manifestó que uno de los principales atractivos para esas inversiones eran los niveles salariales en Nicaragua que son más bajos con relación a los existentes en países vecinos. A pesar de que los salarios son considerados bajos, el movimiento sindical opina que eso ayuda a sacar a la gente del desempleo y de la pobreza, aunque estima que podría hacerse más esfuerzos para que los niveles salariales fueran mayores. Las perspectivas hacia el futuro las ven positivamente, ya que los últimos años la estabilidad de los puestos ha aumentado, los niveles salariales han subido algo y han mejorado las relaciones entre las empresas y las entidades gremiales representativas de los trabajadores. Se citan como ejemplo los acuerdos tripartitos que se han logrado para la definición de los salarios mínimos y aumentos en las zonas francas y una reducción en la oposición que tienen las empresas a la sindicalización de sus trabajadores. Desde la perspectiva sindical se aprecia que, en los últimos años, se han mejorado las condiciones de trabajo y que existen mayores oportunidades para la capacitación y ascenso de los trabajadores en las empresas. Muchas empresas iniciaron sus actividades trayendo a Nicaragua personal de sus sedes o subsidiarias localizadas en otros países, pero en forma progresiva han ido ofreciendo oportunidades a los trabajadores nacionales para ocupar posiciones de supervisión, anteriormente ocupados por extranjeros.

En cuanto a la seguridad e higiene ocupacional (SHO), la opinión de los sindicatos es que una buena SHO es vital y que se han hecho esfuerzos en muchas empresas para mejorarla, sin embargo en algunas empresas persiste todavía una falta de prevención y se invierte poco en SHO.

En lo que se refiere a la equidad de género, se manifiesta que en las empresas extranjeras el empleo es mayoritariamente femenino, sobre todo en las zonas francas y empresas de turismo. La organización sindical recibe quejas, con alguna frecuencia, de parte de las mujeres cuando se presentan casos en que el salario de las mujeres es menor que el de los hombres.

En los últimos años el derecho a la sindicación ha crecido, se percibe mayor libertad al respecto, sin embargo subsiste todavía resistencia de parte de algunas empresas a la sindicalización. Se estima que en la maquila, los trabajadores sindicalizados representan un 18 al 20% del total de trabajadores. En algunos sectores, la sindicalización es sumamente baja como por ejemplo en los *Call Center*.

III.7 FINANCIAMIENTO

En el periodo 2008-2012 el presupuesto de PRONicaragua ha sido y está siendo financiado, en una importante proporción, por recursos externos al Presupuesto General de la República de Nicaragua, tal como se puede apreciar en el Cuadro No. 16. En ese período, el gobierno aporta la mitad del presupuesto (51%), mientras que la agencia genera, por proyectos y patrocinios, alrededor del 9%. El 40% restante proviene de donantes (22%), del PNUD (10%), de agencias multilaterales (3%) y de recursos del sector privado (5%). PRONICARAGUA desde su fundación ha recibido financiamiento del Gobierno de Nicaragua, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Gobierno de Holanda, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), el Banco Mundial (MIGA), la Universidad de Harvard, el gobierno de los EEUU, a través del

Programa de la Cuenta del Milenio (MCA), donantes del sector privado, y aportes de entes autónomos del Gobierno.

Cuadro No. 16: presupuesto de PRONicaragua en el período 2008-2012

Fuente de Recursos (Todos en US\$)	TOTAL	%	2008	2009	2010	2011	2012
Gobierno de Nicaragua	2,759,442	51%	474,316	476,093	743,455	528,372	537,206
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	553,337	10%	115,451	115,784	122,102	100,000	100,000
Donantes Internacionales	1,169,569	22%	466,728	365,281	4,236	113,324	220,000
Acuerdos con el Sector Privado	278,000	5%		24,000	48,000	62,000	144,000
Ingresos Generados por Proyectos (patrocinios y servicios)	487,348	9%	54,417	132,235	83,615	117,081	100,000
Multilaterales	177,943	3%					177,943
TOTAL	5,425,639	100%	1,110,912	1,113,393	1,001,409	920,776	1,279,149

Esta estructura es muy peligrosa por dos razones. La primera porque la agencia tiene una alta dependencia de recursos externos que no se sabe cuánto tiempo pueden mantenerse. La segunda, es que esta estructura tampoco permite obtener los recursos requeridos por la agencia para un óptimo funcionamiento. Por tales razones, una de las principales preocupaciones de las autoridades de PRONicaragua, debe ser cómo lograr un mayor presupuesto, con una mayor proporción de recursos públicos o de otras fuentes que aseguren un permanente flujo de recursos, de tal manera que no expongan a la agencia a los vaivenes en la asignación de recursos, que la imposibiliten que trabajar con una visión de largo plazo y contando con la certeza de tener un presupuesto asegurado de base. Ése es el reto de la sostenibilidad financiera, en la cual PRONicaragua debería de trabajar fuertemente en esta etapa final del proyecto.

IV. ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

IV.1 PERTINENCIA Y COHERENCIA

El proyecto y sus estrategias han sido muy adecuados al contexto y a las necesidades del país. Nicaragua requiere de la inversión extranjera para su desarrollo económico y social y el proyecto ha planteado intervenciones que promueven una mayor captación de ésta, usando recursos limitados, mucha creatividad, dedicación y esfuerzo. Los objetivos y resultados planteados por el proyecto son concretos y claros, sin embargo consideramos que se ha sobrestimado la capacidad del proyecto y de la agencia de captar los recursos presupuestales

adicionales requeridos para cubrir los montos no financiados al inicio del proyecto, por lo que, en estos momentos, no parece factible el proyecto alcance todos los resultados que se planteó debido, fundamentalmente, a que los recursos con que cuenta el proyecto son insuficientes para ello.

Por otro lado, debe señalarse que las estrategias y actividades son consistentes y adecuadas para lograr los objetivos y resultados del proyecto y también que existe mucha coherencia entre los enfoques y estrategias del proyecto con las agendas de desarrollo de las distintas instituciones involucradas (Gobierno, sector privado, donantes y sociedad en general). Representantes de los sectores de gobierno, empresarial y sindical coincidieron en que la manera como PRONicaragua promueve la inversión extranjera es la más adecuada y tiene plena coherencia con las visiones de estos tres grupos con respecto a este tema.

La calidad de la planificación es bastante adecuada, ya que los planes operativos anuales que se formulan se hacen con base a los avances alcanzados en el año anterior y dentro del marco de recursos presupuestales disponibles para el año que se planifica. Cada plan recibe un seguimiento y se elaboran informes anuales para rendir cuenta de lo actuado, a pesar de que el proyecto no elaboró una línea base y que formalmente no existe un sistema de seguimiento y evaluación.

IV.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los indicadores definidos en el marco lógico del proyecto y la estrategia de PRONicaragua, permiten una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados del proyecto, sin embargo tal como se ha mencionado líneas arriba, se carece del sistema de monitoreo y evaluación formal y propio para autovalorar el avance en sus objetivos, por lo que existen carencias en los informes que se presentan con respecto a la óptima utilización y calidad de los informes –por ejemplo, la mayor parte de los informes es descriptiva de las actividades realizadas, sólo en el reporte del año 2008 se informó sobre los avances en el logro de los indicadores, no todos los reportes presentan la ejecución presupuestal, la sección de análisis del desempeño es bastante débil y no existen secciones sobre recomendaciones y lecciones aprendidas–, que, de ser atendidas, podrían servir para una mejor gestión del proyecto. Por lo tanto, es conveniente, que el proyecto promueva el diseño e implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación, que integre estos procesos, que sirva, a la vez, para la mejor gestión del proyecto, para las autoevaluaciones del propio proyecto y de la agencia y también para recabar información que permita una buena evaluación del impacto del proyecto en éste y los próximos años. Asimismo sería recomendable capacitar al personal de PRONicaragua en el diseño y manejo de un sistema tal como el propuesto.

IV.3 EFICACIA

Tal como ha sido señalado anteriormente, los resultados de la Fase II del proyecto corresponden a un presupuesto mucho mayor al que éste realmente ha contado en sus tres primeros años. Por lo tanto, no se pueden dar cifras cuantitativas en cuanto a la eficacia del proyecto; sin embargo el crecimiento que ha tenido la captación de inversiones por parte de PRONicaragua puede servir como indicador de la eficacia del proyecto. En el período 2003 a septiembre del 2008 se captó inversión por un monto total de \$493,066,000, mientras que en el periodo de octubre 2008 a diciembre 2011 se captó un monto total de U\$ 501,906,842. Eso quiere decir que en tres años y tres meses y con menores recursos se captó un monto similar al obtenido en los cinco años precedentes. Por otro lado, las estimaciones anuales planteadas como metas de los indicadores en los planes operativos respectivos han sido siempre

superadas. También podemos señalar que, en términos generales y tal como se puede apreciar en la sección de hallazgos se han alcanzado los otros resultados de la Estrategia del Programa en su Fase II. En consecuencia, podemos decir que el proyecto ha tenido un alto nivel de eficacia.

En términos de la contribución a la promoción del desarrollo económico del país por medio de la atracción de IED de acuerdo a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, se puede señalar que esta contribución se manifiesta a través de diferentes mecanismos: (i) la dinamización de la economía porque parte de la inversión se gasta en el país –además mensualmente se inyecta a la economía los pagos correspondientes a las salarios y prestaciones de los trabajadores y gastos por la operación de las plantas–; (ii) la creación de empleo directo e indirecto decente y de calidad, que genera ingresos y mejores condiciones de vida a los trabajadores y empleados que cuentan con un puesto de trabajo generado por la IED; (iii) la transferencia de tecnología que ciertas empresas generan al mejorar las competencias en los trabajadores y profesionales en el país para el manejo de nuevas tecnologías; (iv) la generación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las existentes, que actúan como sus proveedoras o generan nuevos encadenamientos productivos, creando empleo indirecto; (v) las prácticas de responsabilidad social que se promueven dentro de algunas nuevas inversiones en beneficio de sus colaboradores y la comunidad en la que se establecen; y, finalmente, el respeto al medio ambiente que se exige a estas inversiones; todos ellos contribuyen también al desarrollo económico del país.

El progreso, en términos cualitativos y cuantitativos, en los resultados del proyecto, han sido presentados en la sección precedente de hallazgos, ellos indican que, a pesar de los bajos recursos con que ha contado el proyecto, los resultados de éste han sido óptimos. Cabe mencionarse sin embargo que en materia de eficacia vinculada a los componentes de desarrollo humano, equidad de género, entre otros, la evaluación no emite una valoración ya que no existen indicadores que midan estos elementos, ni una línea base relacionada. Tampoco se dispone de un estudio de impacto social actualizado de las IED atraídas por PRONicaragua, consultoría que, hemos sido informados, está en proceso de licitarse y que podría dar cuenta del impacto social real de las inversiones y asimismo establecer indicadores que le permitan un seguimiento a futuro.

IV.4 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE HAN INFLUIDO EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS

Diversos factores han influido positivamente en que PRONicaragua haya sido exitosa y logrado importantes resultados en la captación de IED; entre éstos destacan:

- PRONicaragua ha actuado como un proyecto del PNUD, lo cual le ha permitido una alta flexibilidad e independencia en su gestión, así como no estar sometida a normas de control presupuestario y regulatorio del sector público.
- La naturaleza de la agencia ha hecho que los donantes sean más flexibles, entiendan cómo debe trabajar la agencia para ser efectiva y le permitan también un alto grado de libertad en la ejecución de los recursos donados.
- Los representantes del sector empresarial reconocen el liderazgo del delegado presidencial y del director ejecutivo, así como la excelente calidad profesional y el dinamismo de su personal y señalan que éstos han sido determinantes para lograr los éxitos alcanzados.
- Dentro de este marco independencia se ha creado un equipo de recursos humanos que cuenta con el perfil requerido para el óptimo desempeño de la agencia, mayormente

integrado por jóvenes (Edad promedio de 30 años) bilingües con un alto nivel de formación universitaria. En las contrataciones no se ha tomado en cuenta la posición política o socioeconómica de las personas sino que se ha hecho en base a méritos, de igual manera se ha procedido en las promociones y recompensas.

- En ambos gobiernos la agencia ha tenido un alto nivel de respaldo político, cercanía a la Presidencia, lo que le confiere un poder e influencia sobre los demás entes públicos que le permite obtener soluciones, lo que, dicho sea de paso, es envidiado por agencias de otros países.
- En ambos gobiernos ha existido la voluntad política para poner en marcha una eficaz agencia de promoción de la IED orientada a resultados.
- La agencia ha contado con la participación y apoyo de representantes del sector empresarial y de las principales instituciones públicas relacionadas con la promoción de inversiones.
- En el proyecto existe una claridad conceptual y operativa, así como en las hipótesis de cambio expresados en cadenas de cambio, en el Marco Lógico y en la estrategia de intervención especialmente en cuanto a la formulación de indicadores de efecto e impacto.
- Los actores y usuarios han sido correctamente identificados y caracterizados, así como sus necesidades de información y apoyo. Asimismo, existe una definición clara de los resultados esperados por cada uno de los actores.
- La agencia ha diseñado un proceso efectivo, no complejo, gradual (coherente en etapas y secuencias) y de aplicación factible y adaptación permanente.
- La agencia ha desarrollado herramientas e instrumentos sencillos, flexibles innovadores, adecuados, que atiendan las necesidades y condiciones de cada grupo de interés/actor.

El principal factor negativo ha sido el limitado presupuesto que ha contado la agencia, lo que ha limitado sus acciones, áreas de intervención, desarrollo a plenitud de su misión y mandato y que en su conjunto ha reducido su potencial impacto.

IV.5 RESULTADOS ESPECÍFICOS

- **Monto de inversión y empleo real generado por los esfuerzos de PRONicaragua**

Del año 2008 al 2011 PRONicaragua ha captado un total de 57 proyectos que se instalarán en el país (23% con respecto al total de 250 esperados hasta el 2013), alcanzando un monto total de inversión por U\$ 501,906,842 (54% con respecto a los 935 millones de dólares esperados hasta el 2013), logrando de paso contribuir a la generación de 18,823 empleos directos (21% con respecto al total de 91,600 empleos esperados hasta el 2013) en los 6 sectores económicos priorizados para la atracción de la inversión, llegando con ésta a 11 departamentos del país, con capitales externos provenientes de 16 diferentes países de del mundo (Ver el Cuadro No. 1).

Es importante señalar que es bastante difícil establecer metas que correlacionen apropiadamente el número de proyectos de IED captados con el monto total de inversión y con el número de empleo directo generado. Cada una de esas variables depende de múltiples factores, mucho del sector en el cual se captan las inversiones y mucho también del tipo de tecnología que usan las empresas. El sector textil y de confecciones es, por ejemplo, intensivo en mano de obra, mientras que el sector energético no lo es durante la etapa de operación, mientras que en la etapa inicial durante la instalación de los equipos y construcción de la

infraestructura, sí lo es. Además, sería importante establecer metas con respecto a los empleos indirectos, los cuales pueden ser significativos en algunos casos. Por esa razón, las metas establecidas en el documento del proyecto deben ser consideradas referenciales. Además existe el problema anteriormente señalado, en el que las metas definidas para el proyecto han sido calculadas con base a un presupuesto bastante mayor a los recursos captados para ejecutar el proyecto.

- **Calidad que tiene el empleo generado en términos de condiciones laborales e ingresos**

En 2006, el salario mínimo en el sector de las zonas francas (incluyendo prestaciones sociales) sumaba alrededor de US\$122.63 mensuales, el monto más bajo en el sector maquila en toda la región, según datos oficiales de la agencia ProNicaragua. En enero del 2012, éste alcanza US\$154. Muchos trabajadores que laboran en empresas de zona franca o en aquellas con inversión extranjera reciben más de ese monto, dependiendo esto de la naturaleza del empleo, incentivos y horas extras. Se aprecia que hay una intención de mejorar los ingresos y la calidad de vida de los trabajadores de estas zonas, por lo que el empleo generado por la inversión extranjera, en términos de condiciones laborales e ingresos del personal contratado puede ser calificado, en lo que se refiere al nivel salarial, como con tendencia a la mejora, pero todavía insuficientes. Sin embargo, respecto a la estabilidad de los puestos de trabajo, los puestos generados por la mayor parte de las IED muestran una buena estabilidad, ya que la mayoría de empresas viene a Nicaragua con la perspectiva de establecerse en forma definitiva y en los últimos años es reducido el número de empresas que se han retirado del país, lo que le confiere a los puestos de trabajo una buena calificación con respecto a su estabilidad y permanencia. Por otro lado, y en cuanto a las oportunidades de capacitación para los trabajadores, esto depende mucho del tipo de empresa. En algunas de ellas, solamente se capacita al trabajador para adquirir las competencias requeridas para un buen desempeño en un puesto trabajo o para el manejo de un reducido número de tareas imprescindibles; en otras empresas la oportunidad de capacitación se ofrece a muchos trabajadores para ocupar plazas a nivel de supervisión. Esto se nota en aquellas empresas que han traído personal extranjero al momento de su establecimiento y que, en forma progresiva, van reemplazando este personal con personal local. En estos casos, se presentan también oportunidades de ascenso a los trabajadores, aunque en forma limitada. En lo referente a la seguridad e higiene ocupacional (SHO), la mayor parte de las empresas cumple con los requerimientos y normativas que regulan la SHO.

- **Contribución de PRONicaragua al proceso de descentralización de las Inversiones**

Con respecto a la distribución territorial de las Inversiones, del total de 57 proyectos establecidos y comprometidos de nuevas inversiones extranjeras que PRONicaragua ha captado en el período 2008-2011, aún se observa una fuerte concentración de éstos en el departamento de Managua llegando a un total de 33 proyectos, equivalente al 57.89% del total. Sin embargo, el restante 42.11% (24 proyectos), sí señala una tendencia a la descentralización en otros 9 departamentos y una región del país (Ver Cuadro N°. 12). En la Costa Caribe se logró el 7.57% del número total de inversiones, esperándose para el 2013 que esto represente el 10%, tal como lo establece la meta del proyecto; en occidente se espera que el 2013 el 15% de los proyectos se hayan establecido en los departamentos que conforman esa región, habiéndose alcanzado, al momento de la presente evaluación, el 7%. Finalmente, en la región Centro, Norte y Sur, para el 2013 se espera que el 75% de los proyectos se instalen en esa región, habiéndose el 85% de éstos hasta la fecha. Con el crecimiento de las inversiones en las otras regiones, ese porcentaje debe disminuir.

- **Contribución de PRONicaragua en la creación de una imagen positiva de Nicaragua como destino de inversión a nivel internacional**

Tal como ha sido señalado en la sección III.4, PRONicaragua, definitivamente, ha contribuido a mejorar la imagen de Nicaragua como destino de la IED. Ello se ha logrado a través de diversos mecanismos de promoción, descritos en esa sección, en particular mediante el trabajo realizado en coordinación con la empresa privada y con el personal de las embajadas de Nicaragua, la difusión de notas de prensa a nivel nacional e internacional, de las actividades de relaciones públicas y también mediante la página web de la agencia. La mayor prueba de ello es que Nicaragua ha obtenido en el año 2011, la cifra récord de US\$967.88 millones de inversiones reales no ganadas, cifra solo superada, a nivel centroamericano, por Costa Rica. En ese año, Centroamérica –sin incluir Panamá– recibió alrededor de US\$4 mil 763 millones en Inversión Extranjera Directa (IED), ubicándose Nicaragua como el segundo país receptor al captar el 20 por ciento del total de la IED. El volumen de IED alcanzado indica que existe una buena imagen de Nicaragua como destino inversión a nivel internacional, a pesar de que, muchas veces, las noticias que son difundidas a nivel internacional sobre Nicaragua no son las más positivas.

- **Aporte de PRONicaragua a mejorar el clima de inversión en el país**

El Banco Mundial, en su Reporte Doing Business 2012, reconoce a Nicaragua como uno de los 30 países que presentaron grandes reformas este año y mostraron avances importantes en categorías que son críticas en el desarrollo de los negocios. De acuerdo al reporte, que proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 183 economías alrededor del mundo, Nicaragua avanzó cuatro posiciones y se ubicó en el puesto número 118, mejorando de la posición número 122 obtenida en el reporte del 2011.

A nivel regional, Nicaragua obtuvo una mejor clasificación que el resto de los países centroamericanos en las categorías de Protección de los Inversores, Cumplimiento de Contratos y Resolución de la Insolvencia. Este es un resultado importante dado que demuestra que en el país existe mayor seguridad para la inversión que en otros países de la región.

El Gobierno de Nicaragua, a través de PRONicaragua, ha estado trabajando de cerca con el Grupo Doing Business del Banco Mundial para desarrollar una serie de iniciativas dirigidas a continuar mejorando el desempeño del país en los diferentes indicadores del reporte. Varias reformas propuestas por representantes del Banco Mundial han sido discutidas con miembros del sector público y privado de Nicaragua y se empezarán a implementar este próximo año.

Asimismo, la Agencia ha contribuido de manera significativa a la mejora del clima de inversión en Nicaragua, facilitando que los inversionistas posean la mejor y mayor información posible sobre las oportunidades, beneficios y requerimientos para invertir en el país y brindándoles todo el apoyo requerido para que sus inversiones se lleven a cabo de la manera más fluida, así como los acompaña durante el proceso de concreción de la inversión. Adicionalmente, a través de la Dirección de Post Inversión ayuda a solucionar los problemas que se les presentan a los inversionistas cuando ya se encuentran en etapa de implementación y operación de sus empresas. Además, su participación y aportes en la Comisión de Simplificación de Trámites también contribuye a la mejora del clima de negocios y de inversión en el país. En esta comisión, representantes de los principales gremios empresariales y de los ministerios vinculados con el accionar empresarial revisan y tratan de solucionar, de forma permanente, las trabas y barreras que desmejoran el clima de negocios.

- **Efectividad de la atención de la Dirección de Post-establecimiento en términos de solución de problemas y de promover la reinversión**

La Dirección Post Inversión ha sido la última en ser creada dentro de la estructura organizativa de PRONicaragua; a pesar de su menor período de vida y de su reducido tamaño (3 personas) ya ha comenzado a brindar apoyos a las empresas para solucionar sus problemas y promover la reinversión, tal como se ha descrito en la sección III.5. Dado que a partir de este año cuenta con mayores recursos provenientes del proyecto COSUDE, se espera que sus resultados e impactos aumenten de una manera significativa, sin embargo requiere fortalecer sus procesos. La mencionada consultoría tiene como objetivo definir los procesos, actividades y alcances de la Dirección de Post-Establecimiento de acuerdo a sus recursos. En el Anexo No. 2 se presentan un conjunto de planteamientos para mejorar el desempeño de esa área.

- **Elementos requeridos para fortalecer la Dirección de Post Establecimiento y tipo de seguimiento para medir la generación de empleo real y las reinversiones realizadas**

Respecto a estos temas se nos solicitó que se hiciera una ampliación y a otros vinculados a la Dirección de Post Establecimiento, por tal razón se ha preparado un informe más específico al respecto que se presenta en el Anexo No. 2. En éste se presentan los aspectos conceptuales y generales sobre los servicios de post establecimiento, entre otros la fundamentación de la necesidad de esos servicios, las categorías de servicios, las soluciones estratégicas y organizativas, las tendencias mundiales con respecto al tema, así como los beneficios, retos y las mejores prácticas vinculados al post establecimiento. Adicionalmente se hacen propuestas con respecto a los objetivos de los servicios de post establecimiento en PRONicaragua, a las funciones y responsabilidades de la dirección responsable de esos servicios y a la organización y el equipo de la dirección de post establecimiento y a los elementos requeridos para fortalecerla. También se cubren los temas sobre indicadores, seguimiento y evaluación en estos temas y la vinculación del post establecimiento con la promoción de políticas públicas

- **Mecanismos relativos al diseño e implementación del proyecto que se requiere mejorar o modificar para medir a futuro el impacto de los mismos y de qué forma se deberían aplicar**

Consideramos que es necesario incluir en el diseño del proyecto y en su implementación la realización de estudios rigurosos que provean información a potenciales inversionistas sobre temas de importancia para ellos. Para poder vender el país no basta sólo con la promoción, se necesita llevar a cabo estudios a profundidad sobre los sectores que se quieren promover, que los inversionistas demandan y que pueden influenciar la toma de decisiones sobre invertir en Nicaragua. En particular el tema de los costos, de la disponibilidad de recursos humanos calificados, de las ventajas que pueden ofrecer cada uno de los departamentos, son de particular interés de los inversionistas. Cuanto mejor informado está el inversionista mejores son sus posibilidades para que invierta en el país. En cuanto a lo que se requiere mejorar o modificar para medir a futuro el impacto del proyecto, tal como se ha señalado en la sección IV.2, es imprescindible la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación para la mejor gestión del proyecto, su monitoreo y para las autoevaluaciones del propio proyecto y de la agencia y las evaluaciones de impacto de sus acciones.

IV.6 ASOCIACIÓN Y COORDINACIÓN

- **Valor agregado de cada agencia de cooperación en apoyo a la Estrategia y aporte a la consecución de los resultados del proyecto**

Al momento de la evaluación, PRONicaragua viene desarrollando proyectos de cooperación con el PNUD y COSUDE; asimismo ejecuta componentes y acciones de algunos proyectos del MIFIC como son: el Programa de Apoyo a la Mejora del Clima de Negocios e Inversiones (PRAMECLIN) y el Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PACE-BID).

Los proyectos financiados por las agencias de cooperación han estado todos, en gran medida, inscritos dentro del marco de la estrategia de PRONicaragua. Algunas agencias han tenido mayor énfasis en sus campos de especialización y otras han contribuido directamente con el financiamiento de las acciones e iniciativas contempladas en la estrategia de la agencia. En términos generales, todas las organizaciones cooperantes, en un amplio rango de apoyo que va desde el apoyo técnico especializado hasta la provisión de recursos para el financiamiento de las actividades de la agencia, han hecho un aporte importante para que PRONicaragua tenga el posicionamiento y reconocimiento que actualmente posee, así como para que alcance los importantes resultados e impactos que han sido comprobados fehacientemente durante la presente evaluación.

- **Principales factores que contribuyeron a construir buenas alianzas y trabajos conjuntos entre los cooperantes que apoyan a PRONicaragua**

Entre estos destacan, la excelente relación existente entre las agencias multilaterales y bilaterales en Nicaragua que apoyan y han apoyado a PRONicaragua. Ellas no han competido entre sí en cuanto al apoyo ofrecido a la agencia, han tenido una muy positiva disposición para trabajar conjuntamente, ha existido también una excelente coordinación, destacándose la labor que cumple el PNUD, en ese apoyo, como la agencia líder y de mayor antigüedad, continuidad y probablemente monto desde que la agencia inició sus actividades.

Otro factor importante ha sido la existencia de la estrategia de la Agencia, ésta ha servido para alinear todos los apoyos, fondos de cooperación, proyectos e intervenciones financiadas por los donantes hacia objetivos comunes que han sido definidos por la propia organización.

Ha contribuido también a este trabajo conjunto entre los cooperantes la labor de los directivos de PRONicaragua para coordinar estos esfuerzos, lograr sinergias y establecer un clima organizacional muy favorable y conducente al logro de objetivos estratégicos.

El buen desempeño de PRONicaragua, sus logros alcanzados, la transparencia en el uso de los recursos de la cooperación y la debida rendición de cuentas han abonado también, no sólo a captar la cooperación hacia ésta, sino también a favorecer el trabajo conjunto, Coordinado y de buenas alianzas.

- **Nivel de relación que tiene PRONicaragua con el resto de agencias de la región Centroamericana**

La Agencia mantiene relaciones fluidas y de excelente calidad con las otras agencias homólogas de la región centroamericana. Promueve el intercambio y la complementariedad. Además, la Agencia es reconocida por sus pares, ocupando actualmente un lugar en la Junta Directiva de la Asociación de Agencias de Promoción de Inversiones del Mundo (WAIPA por sus siglas en inglés) en representación de Centroamérica y el Caribe.

Actualmente se promueve la creación de una Red Regional de Agencias que permita coordinar mejor los esfuerzos para fortalecer las capacidades de la región en materia de promoción de inversiones.

IV. 7 EFICIENCIA

- **Gestión**

La estructura institucional y la gestión del proyecto han sido las adecuadas para el logro de sus resultados. Se nota una clara distribución de funciones entre la Dirección Ejecutiva de PRONicaragua que dirige todos los aspectos estratégicos del proyecto, sus direcciones técnicas que se encargan de la implementación de las acciones de éste y la Dirección Administrativa que maneja los aspectos administrativo financieros.

Con relación a la gestión administrativa financiera del proyecto se debe señalar que en PRONicaragua:

- Existe asignación formal de responsabilidades para la adquisición, administración y custodia de bienes y servicios.
- Se cuenta con un conjunto de manuales para la gestión administrativa (reglamento interno, proceso de contratación, política de recursos humanos, política de administración de bienes y servicios, procedimientos para adquisiciones y pagos, normativa de remuneración, criterios de promoción interna y compensaciones y programa de pasantías), los cuales permiten un óptimo desempeño administrativo.
- Existe un código de ética con políticas y normas que regulan los valores morales del personal de PRONicaragua en el ámbito laboral y profesional, para mantener una cultura organizacional acorde con el prestigio de la agencia.
- Dentro del sistema de administración de bienes y servicios de la institución se contempla que toda compra o contratación realizada cuente con la documentación de respaldo suficiente que permita identificar la naturaleza y objeto de la misma.
- Se cuenta con un sistema de administración de contratos que permite identificar los compromisos desde su inicio y establecer un vínculo con los pagos.
- Se posee experiencia en la contratación de consultorías y/o adquisiciones de bienes y servicios con organizaciones donantes o de financiamiento externo.
- Existe un proceso normado de selección y contratación de personal y/o expertos.
- Cuenta con un organigrama actualizado que refleja las líneas jerárquicas de la totalidad del personal que trabaja en ella y cuenta con descripciones/perfiles de cargos para los principales puestos.
- El equipo gerencial de la institución se ha mantenido estable en los últimos tres años.
- La institución cuenta con hardware, software y conectividad (Internet) suficientes y modernos para llevar a cabo sus actividades.
- Dentro de la agencia existe personal con responsabilidades asignadas para la Administración Financiera (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad), el que cuenta con experiencia en la administración de proyectos con financiamiento externo.

Con respecto a la gestión técnica del programa, PRONicaragua:

- Cuenta con personal con experiencia en las actividades y en los temas abordados por el proyecto.
- Posee un alto grado de legitimación entre el grupo meta y actores relacionados: Inversionistas, empresarios, gremios, asociaciones y autoridades públicas y políticas.
- Aplica una estrategia que es revisada periódicamente.
- Usa planes operativos anuales, los que incluyen detalles a nivel de actividades, indicadores, definición de responsables, tiempos y presupuestos por rubros
- Posee información sobre los beneficiarios que permite la construcción de una línea de base.
- Posee algunos procedimientos, pero carece de instrumentos o sistemas formales institucionalizados para el monitoreo de las actividades y resultados y para la evaluación de resultados de los resultados e impactos del proyecto.
- Emite reportes que son utilizados por la gerencia u otro personal para monitorear el proyecto, sin embargo el nivel de análisis contenido en estos reportes es insuficiente.

En resumen se puede concluir en que la gestión del proyecto han sido muy adecuada para el logro de sus resultados, y que el principal aspecto que consideramos debe ser mejorado es el relacionado con los aspectos de monitoreo y evaluación, los cuales consideramos que no han sido diseñados ni implementados adecuadamente dentro del proyecto, por lo que requieren ser fortalecidos para una mejor implementación del proyecto.

En cuanto a la relación coste-eficacia del proyecto en términos de los recursos invertidos y los resultados alcanzados, estudios realizados por PRONicaragua indican que por cada dólar invertido en la agencia se obtiene un retorno de aproximadamente US\$108 y que el costo de inversión por empleo generado es de US\$134, tal como se puede apreciar el siguiente cuadro.

Inversiones Ganadas vs. Presupuesto Utilizado	
2003 - 2010	
Inversiones Ganadas	\$704,033,913.00
Empleos Ganados	48,811.00
Recursos Utilizados	\$6,538,093.16
Retorno sobre Inversión	\$107.68
Costo por empleo	\$133.95

Por cada dólar invertido en la Agencia, se ha ganado US\$107.68 dolares en inversión.

Las fortalezas y ventajas del mecanismo de gestión del PNUD como administrador del proyecto han sido, en primer lugar, la flexibilidad y la autonomía que le han provisto a la Agencia. Ello ha posibilitado, por un lado, que se instale un sistema meritocrático, en el que la capacidad y el profesionalismo priman para las contrataciones y promociones y por otro lado, que se haya podido contratar personal con altas calificaciones con las debidas remuneraciones, que la Agencia pueda ser sumamente dinámica para reaccionar ante las situaciones cambiantes y específicas que se le presentan en su relacionamiento con los inversionistas y, finalmente, que tenga claras orientaciones y objetivos. En segundo lugar, el mecanismo de gestión también ha sido muy útil para vincular a PRONicaragua con los gremios empresariales y sindicales, otros proyectos, las instancias de cooperación y los organismos multi y bilaterales que apoyan a organizaciones promotoras de la IED, dando esto último como resultado la obtención de nuevos

proyectos y financiamientos para la agencia. La participación del PNUD en el proyecto ha tenido una importante contribución en esto, en una mayor visibilización de la Agencia y en mejores contactos con otros donantes y organismos internacionales. A lo interno, la participación del PNUD también ha contribuido a un mejor acercamiento y relaciones con el sector privado.

A pesar de las ventajas señaladas existen también algunas debilidades del mecanismo de gestión del PNUD como gestor del proyecto, siendo la principal la falta de institucionalidad de la organización, la cual es fundamental para PRONicaragua, ya que no puede funcionar ad eternum como un proyecto. El evaluador considera que otra desventaja ha consistido en que el gobierno aparentemente "se ha acostumbrado" a entregar a la agencia un presupuesto mínimo y a confiar en que los recursos financieros requeridos para el funcionamiento de la Agencia sean proporcionados por el proyecto administrado por el PNUD y por los proyectos adicionales que éste o PRONicaragua consigan. Una última debilidad ha sido que la dependencia en el PNUD con respecto a algunos aspectos administrativos no le ha permitido a PRONicaragua desarrollar toda su área administrativa financiera en su integridad, algo que recién se está remediando últimamente.

El excelente desempeño de la Agencia le ha hecho merecedora de diversos reconocimientos internacionales, ubicándose, el año 2009, en la posición número 11 en el mundo y segunda en Latinoamérica, según el Estudio Comparativo Mundial sobre la Promoción de Inversiones 2009 (GIPB, por sus siglas en inglés) publicado por el Servicio de Asesoría del Clima de Inversión (FIAS) del Banco Mundial. Esta evaluación bianual valora el desempeño de las agencias de promoción de inversiones (API) en todo el mundo y se basa en la capacidad de cada agencia de resolver casos reales de necesidades de información planteados por consultores especializados, así como en un análisis de información disponible en línea. El GIPB es una de las pruebas más completas que se realizan para evaluar los API.

Al momento de finalizar el presente informe, PRONicaragua ha sido reconocida como la única en lograr calificación en "mejor práctica" en todas las dimensiones evaluadas en el Estudio Comparativo Mundial sobre la Promoción de Inversiones 2012 (GIPB, por sus siglas en inglés), realizado por el Banco Mundial; por la Corporación Financiera Internacional, IFC, y por la Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones, MIGA. Por primera vez, una agencia de promoción de un país con economía en desarrollo obtiene estos resultados.

La efectividad del trabajo que PRONicaragua ha venido realizando se demostró con la cifra record de IED alcanzada por Nicaragua, con un monto de US\$967.9 millones, cifra que representó un incremento de casi el 91% en relación con los US\$507.9 millones alcanzados en 2010.

La eficiencia del proyecto puede señalarse que es muy alta si se toma en cuenta que en el año 2011, Centroamérica –sin incluir Panamá– recibió alrededor de US\$5,457 millones en Inversión Extranjera Directa (IED), habiendo Nicaragua logrado captar el 20 por ciento del total de la IED, y también si se considera que el país logró la cifra récord, solo superada por Costa Rica, donde la inversión extranjera corresponde al 32 por ciento de la inversión total. Nicaragua obtuvo por cuarto año consecutivo la tasa más alta de IED como porcentaje del Producto Interno Bruto, PIB, de la región centroamericana, alcanzando el 13.3 por ciento, muy por encima del 6.75% que logró durante el año 2007, año en que la región alcanzó una cifra récord de atracción de IED.

- **Apropiación**

Todo el personal entrevistado de PRONicaragua está plenamente apropiado de los objetivos del proyecto; ellos conocen con gran detalle los aportes del proyecto, las actividades que se realizan en el marco de éste y los resultados e impactos esperados. Asimismo, se detecta una plena identificación y un alto nivel de compromiso de todos ellos con la agencia.

Dado que el PNUD es el ejecutor del programa y por lo tanto constituye actualmente el único administrador de los recursos de la agencia, algunos otros donantes canalizan su financiamiento a través de éste para que pueda ser ejecutado por PRONicaragua. Por su parte, la gerente del proyecto lleva a cabo las actividades de coordinación y ejecución del proyecto a través de las diversas direcciones de PRONicaragua que participan en éste. Este arreglo parece funcionar adecuadamente ya que no se han encontrado dificultades en la gestión del proyecto y además éste contribuye a la sostenibilidad y efectividad de los diversos proyectos que apoyan a la agencia.

- **Sostenibilidad**

La sostenibilidad de PRONicaragua debe ser vista desde varias dimensiones: técnica, política/social, institucional, y financiera.

La sostenibilidad técnica es algo que ya ha sido conseguido por la agencia. Los principales funcionarios y empleados manejan a cabalidad las metodologías y los procesos requeridos para el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, los procedimientos para el manejo del ciclo completo de promoción de IED están claramente definidos y muchos de ellos documentados. En consecuencia, no existen mayores dudas de que esta sostenibilidad técnica se mantendrá. Esta sostenibilidad sólo puede ser afectada en el caso en que en la organización se presente una muy alta rotación de personal concentrada en un periodo corto. Las medidas relacionadas con los ejes de trabajo del proyecto están plenamente institucionalizadas y de hecho constituyen actividades que son llevadas a cabo por las direcciones sustantivas de la agencia, es por eso también que la sostenibilidad técnica está garantizada.

La sostenibilidad política/social también ha sido lograda, ya que tanto el gobierno como los gremios empresariales y sindicales y otras organizaciones de la sociedad civil y, sobre todo, los inversionistas reconocen la importancia de las funciones que cumple PRONicaragua, la gran contribución que realiza al desarrollo económico, social y tecnológico del país y la necesidad de la existencia de una agencia que se encargue de la promoción de la IED.

La sostenibilidad institucional está en proceso de ser alcanzada ya que el último decreto presidencial establece que la agencia puede tener personería jurídica y patrimonio propio, lo que constituye la base para que PRONicaragua deje de ser un proyecto y se institucionalice. Para ese fin, deberá definir la forma jurídica que sea más idónea para seguir trabajando con el mismo dinamismo, autonomía y flexibilidad que le ha permitido alcanzar los importantes logros, anteriormente señalados. Para ese fin, se presentan algunas sugerencias en la sección de recomendaciones. La estrategia del proyecto para avanzar en el logro de la institucionalización ha consistido en que éste se ha ejecutado directamente por PRONicaragua a través de sus direcciones sustantivas, lo que ha generado capacidades internas por un lado, y por otro, generado las condiciones para crear la organización de fomento de la IED el país requiere.

En los actuales momentos, no se ha elaborado una estrategia de salida claramente definida; de la información recibida, de ambos lados, se intuye que existirá una tercera fase, en la cual se procederá a implementar la estrategia de salida del PNUD. Una tercera fase evidentemente

contribuiría a la búsqueda de la sostenibilidad financiera de la agencia, que es la única que no está asegurada.

La sostenibilidad financiera es la única de las dimensiones de la sostenibilidad que consideramos todavía no ha sido alcanzada ni se atisban perspectivas cercanas de que esto se logre. PRONicaragua todavía depende en gran medida de la cooperación internacional para el desarrollo, la cual financia buena parte de sus actividades. El presupuesto financiado a través del Presupuesto General de la República, de los aportes de la Corporación de Zonas Francas de Nicaragua o de las empresas privadas y de los ingresos propios, financia mayormente los gastos de personal, a pesar de que la inversión en la agencia es la más rentable para el país. Por cada dólar que se invierte en PRONicaragua el país obtiene alrededor de \$110; ello debería de bastar para convencer al MHCP, al Ejecutivo y a los diputados de la Asamblea Nacional que una adecuada provisión de presupuesto para la agencia es una decisión inteligente y de alta rentabilidad.

El principal factor que está influyendo negativamente en la sostenibilidad financiera de PRONicaragua es su reducido presupuesto, motivo por el cual la agencia se ha visto obligada a limitar sus actividades a unos cuantos sectores y a que, en los últimos años, tuviera que realizar recortes en las actividades programadas así como a reducir su personal. El no disponer de un presupuesto garantizado a largo plazo hace que se destinen esfuerzos y tiempo de las actividades sustantivas para orientarlos a la captación de recursos limitando la operatividad y agilidad para la realización de actividades y fortalecimiento del personal. Aproximadamente un tercio del tiempo de la Dirección Ejecutiva es dedicado a los aspectos vinculados al financiamiento, lo cual distrae su atención de los temas centrales de la organización que deberían orientarse fundamentalmente a la gestión completa del ciclo de promoción de las IED. Actualmente PRONicaragua presenta carencias en el número recursos humanos requeridos que le impiden cumplir con sus funciones a plenitud. Además de eso, ahora se le ha asignado la función de promoción de exportaciones, requiriendo de un mayor presupuesto, por lo que la sostenibilidad financiera también se verá afectada.

IV.8 EFECTOS NO PREVISTOS

Entre éstos destaca el reconocimiento internacional que ha obtenido PRONicaragua. El excelente desempeño de la Agencia le ha hecho merecedora de diversos reconocimientos internacionales:

- PRONicaragua, fue nombrada como una de las mejores agencias de su tipo en el Estudio Comparativo Mundial sobre la Promoción de Inversiones 2012 (GIPB) que llevó a cabo por el Foreign Investment Advisory Service (FIAS) del Banco Mundial. El estudio se llevó a cabo entre marzo y septiembre de 2008 e incluyó 213 agencias de promoción de inversiones de 181 países y 32 regiones subnacionales. El estudio clasificó PRONicaragua en la posición 11 a nivel mundial, segunda en América Latina en el desempeño general en comparación con otros organismos nacionales y 18, cuando también se incluyen subagencias nacionales.
- Posteriormente, PRONicaragua se ubicó en la posición número 1 en el mundo según el reciente Estudio Comparativo Mundial sobre la Promoción de Inversiones 2012.
- PRONicaragua fue elegida como representante de Centroamérica y el Caribe para el Comité Directivo de la Asociación Mundial de Agencias de Promoción de Inversiones (WAIPA, por sus siglas en inglés) para el período 2010-2012. La elección tomó lugar

durante la Conferencia Mundial de Inversiones 2010 de WAIPA celebrada en junio en Buenos Aires, Argentina.

- Nearshore Americas, un blog dedicado a la tercerización de servicios en las Américas, anunció que Javier Chamorro, Director Ejecutivo de PRONicaragua, está entre los 50 ejecutivos más influyentes en la industria de tercerización de servicios en las Américas, de acuerdo a su *Top 50 Power Rankings*.

V. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS OBTENIDAS

V.1 CONCLUSIONES

- Como resultado de la contribución de las acciones y resultados del proyecto, PRONicaragua se ha consolidado como la agencia nacional para la promoción de inversiones y constituye uno de los principales canales para promoción de la IED en el país, lo que garantiza un flujo permanente de nuevas inversiones de calidad en sectores productivos, que promueven el crecimiento económico.
- Actualmente, la agencia es ampliamente reconocida por los servicios de atención y facilitación que brinda para fomentar la inversión extranjera directa en el país y por los buenos resultados en términos de la captación de IED. Se percibe a PRONicaragua como una organización altamente confiable, profesional e imparcial hacia el exterior, lo cual genera una buena imagen sobre la calidad de las instituciones del país
- PRONicaragua ha contribuido a demostrar que Nicaragua puede ofrecer un sinnúmero de ventajas que le permiten competir a nivel internacional por atraer la IED. Como consecuencia de ello, la comunidad internacional ve al país como uno que brinda las condiciones adecuadas para la inversión extranjera: reglas del juego interesantes y claras para los inversionistas, un alto nivel de seguridad ciudadana, estabilidad macroeconómica, financiera, monetaria, social y política, baja inflación, existencia de un diálogo gobierno-sector privado-trabajadores, con crecimiento económico y bajo riesgo de sus inversiones.
- Las acciones de PRONicaragua le han permitido: (i) contribuir al desarrollo socio-económico de Nicaragua mediante la captación de capitales que se invierten localmente y dinamizan la economía nacional y de las diferentes regiones, a través del desarrollo de diferentes industrias y del aumento de la exportación y generación de una mayor cantidad de divisas, (ii) contribuir al desarrollo social del país mediante la creación de nuevos puestos de trabajo y del mejoramiento de las condiciones laborales y capacidades de las fuerzas laborales y (iii) contribuir al desarrollo tecnológico del país a través de la importación de tecnologías y maquinarias y de la formación de recursos humanos en el manejo de ambas.
- La agencia se ha ganado la confianza tanto del Gobierno como del sector privado, eso le permite incidir en la política y actuar de manera dinámica, no sólo responsable de la IED, sino también de resolver, con rigurosidad, los problemas que se le presentan a los inversionistas.
- El proyecto ha influido positivamente sobre la capacidad institucional de PRONicaragua, siendo la capacitación, asistencia técnica especializada, los estudios y diagnósticos, las evaluaciones, la provisión de información y la conformación de alianzas, las estrategias más exitosas para ello.
- Para cumplir a cabalidad sus funciones, los requerimientos presupuestales que tiene PRONicaragua son, por lo menos, el doble de los actuales. Esta restricción ha limitado las

acciones, resultados e impactos de PRONicaragua. Esa falta asegurada de recursos implica que no es posible diseñar e implementar una estrategia de promoción de inversiones a largo plazo, ni en consecuencia de lograr un efecto exponencial a largo plazo, que resultaría de aumentar la inversión en los sectores establecidos y entrar en forma progresiva a otros sectores con mayores niveles de valor agregado.

- Las acciones del proyecto en el marco de los planes de PRONicaragua han complementado las intervenciones de otras estrategias o programas aplicados por el gobierno o el sector privado en el país, territorio, sector o población objetivo dirigidas a promover la equidad de género, protección del medio ambiente, condiciones laborales estables y en condiciones decentes. La rentabilidad de la inversión en promover la IED es sumamente alta (108 a 1 en el retorno de la inversión).
- La calidad del recurso humano es fundamental para la obtención de resultados en la promoción de IED. Mucho del éxito de PRONicaragua se debe a la calidad de su gente, a un sistema meritocrático de contrataciones y promociones y al respeto que se ha ganado en todos los sectores.

V.2 APRENDIZAJES Y BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ESTRATEGIAS SEGUIDAS

- Una agencia de promoción de inversiones requiere de un alto grado de autonomía y mucha flexibilidad en su gestión para poder tomar decisiones, llevar a cabo acciones y ejecutar su presupuesto pensando más en el cumplimiento de sus resultados y objetivos y en la mejor conveniencia del país que en el cumplimiento de requerimientos y normativas burocráticas.
- Una agencia de promoción de inversiones requiere de personal de muy alto nivel, con baja rotación y con excelente conocimiento de los procesos y procedimientos relacionados a la cadena de resultados de la promoción de inversiones; (1) Inteligencia de Mercados (reunir, organizar y procesar información completa y actualizada con respecto a la economía nacional y las oportunidades de negocios que existen en Nicaragua); (2) Promoción de Inversiones (hacer uso de la información generada en la primera etapa, con el fin de promover a Nicaragua como una plataforma de inversión ideal para sectores seleccionados) y (3) Servicios de Post Establecimiento para Inversionistas (continuo apoyo a inversionistas ya establecidos, al investigar los obstáculos operativos que se les presentan y buscando soluciones para superarlos, asegurar que la inversión captada se ejecute y porque los niveles de satisfacción de los inversionistas estimulen la reinversión). Ese mayor grado de especialización y de competencias requiere, a su vez, mayores niveles remunerativos que los que normalmente ofrece la administración pública.
- La participación público privada en este tipo organizaciones es fundamental, ya que la estrategia de promoción de inversiones requiere incorporar tanto el punto de vista del gobierno, como de los empresarios y de la sociedad en general. Esa participación diversa, facilita el entendimiento de la problemática, promueve el tener objetivos compartidos, blindo a la agencia de influencias políticas y partidarias y enriquece las propuestas para optimizar la captación de la inversión extranjera en el país.
- En lo que respecta a la IED, no existe contradicción y competencia, entre los esfuerzos para promover el desarrollo económico y el desarrollo social. Ambos pueden ser promovidos por la agencia de IED creando las condiciones adecuadas para que los inversionistas obtengan una adecuada rentabilidad económica por sus inversiones y el país la correspondiente rentabilidad social. En este campo, y a través de la mejora en el diálogo social, los inversionistas y los sectores privado y sindical, así como el gobierno pueden llegar a acuerdos y trabajar conjuntamente para el beneficio de todos ellos.

- El respaldo y apoyo político del gobierno a la agencia de promoción de IED es fundamental para que ésta pueda cumplir debidamente con sus funciones y obligaciones orientadas a facilitar los procesos para la IED, simplificar los trámites y resolver problemas de los inversionistas. En esa misma dirección, es imprescindible una buena y fluida coordinación y comunicación de la agencia con las otras instituciones públicas que participan en esa facilitación, así como una clara delimitación de los roles institucionales y respeto de las atribuciones de cada instancia pública.

VI. RECOMENDACIONES

- Con respecto a las nuevas funciones que se le han asignado a PRONicaragua para la promoción de inversiones, será muy importante que se establezca coordinaciones con las organizaciones que trabajan en este campo como son el Centro de Trámites para las Exportaciones (CETREX), Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos No Tradicionales (APEN), Dirección General de Comercio Exterior del MIFIC, Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (CEI), Ministerio Agropecuario y Forestal, la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE) y otras organizaciones e instituciones relacionadas a este tema. PRONicaragua debería proveer apoyos que complementen los esfuerzos que se hacen en las otras organizaciones concentrándose mayormente en las actividades de promoción: esfuerzos de comunicación y relaciones públicas, investigación de mercados, identificación de oferta exportable, prospección de clientes y mercados, promoción de oportunidades comerciales, oficinas comerciales en el exterior, misiones, ferias, foros, encadenamientos productivos y promoción acuerdos compra/venta.
- Consideramos que la agencia se ha ganado, por sus resultados, un mayor respaldo presupuestal y político de parte del gobierno, el que puede ser exigido de cara a los buenos resultados obtenidos y al último reconocimiento alcanzado a nivel internacional, que no sólo prestigia la agencia sino también al mismo gobierno y al país. No se debe dejar de aprovechar el momentum favorable que tiene PRONicaragua como consecuencia de este reconocimiento, ninguna organización nicaragüense ha alcanzado tan alta distinción y hay que usar ésta para que la institucionalización de la agencia se haga de la manera óptima en que sus autoridades y ejecutivos en consenso con los otros actores lo determinen. Por tal razón, se recomienda que se trabaje de una manera acelerada para definir la figura jurídica de PRONicaragua y su ubicación dentro del sistema de atracción de inversiones del país que permita la institucionalización de la agencia. Para ese fin se recomienda que se analicen las alternativas factibles y deseables y se tomen en cuenta experiencias de otros países. Nos inclinamos a que se proponga una organización de naturaleza público-privada con plena autonomía y libertad de gestión, financiada con fondos público- privados, que aseguren los recursos requeridos para continuar el excelente desempeño de la agencia. Ella es preferible a tener una institución exclusivamente pública, la que sería la solución menos favorable porque impondría a PRONicaragua restricciones en cuanto a la contratación de personal, a la autonomía, a sus políticas, a su estrategia y a la gestión para resultados que ésta ha venido utilizando. De ser posible, en este mismo esfuerzo se debe formular y aprobar propuestas que aseguren los recursos futuros que debe contar la agencia, las que deberían incluir:
 - Recursos provenientes del Presupuesto General de la República y de instituciones públicas nacionales con las cuales PRONicaragua mantiene una relación estrecha de colaboración, a través de convenios, en la tarea común de promover la inversión extranjera en el país. Se podría pensar también en establecer, por ley, un aporte

obligatorio del gobierno basado en un mínimo porcentaje del monto total de IED captado por la agencia.

- Recursos provenientes del sector privado a través de convenios de colaboración con los gremios empresariales y empresas locales de servicios requeridos por inversionistas, así como mediante el patrocinio de eventos, publicidad en el material promocional de la agencia.
- Recursos de Organismos y cooperación internacional. En primer lugar se debe asegurar una última fase de cooperación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y formular e implementar un plan de movilización de recursos con agencias y organismos de cooperación internacional, identificando aquellos proyectos de PRONicaragua que se insertan en los programas de desarrollo de la cooperación.
- Prestación de servicios. Aunque para la agencia es difícil el recuperar o generar ingresos propios, PRONicaragua debería, en algunos casos, recuperar algo de dinero de las empresas a las cuales se le resuelvan problemas y signifiquen ahorros importantes para las empresas. Además, el establecimiento de relaciones de intercambio con asociaciones, cámaras, comisiones públicas, pueden proveer recursos de la sostenibilidad del programa. Se puede pensar también en proveer asistencia técnica a otros organismos de IED. Durante el desarrollo de la evaluación, una misión de la organización que promueve la IED de Surinam estuvo en PRONicaragua y fuimos informados de que se iba a realizar un seminario sobre mejores prácticas en promoción de IED.

Asimismo, debería analizarse la posibilidad de obtener recursos de la Corporación de Zonas Francas, estableciendo por ley un porcentaje fijo de los ingresos de esta corporación para que sea destinado al financiamiento del presupuesto de PRONicaragua. La CZF, tiene ingresos importantes resultado de los esfuerzos de promoción de la IED que realiza la Agencia, por lo que este aporte está ampliamente justificado.

- La recientemente creada área de relaciones institucionales, debe utilizar el reciente reconocimiento que ha obtenido PRONicaragua como la mejor la agencia a nivel mundial para generar apoyo de las organizaciones públicas y privadas para su institucionalización, para la formulación de una ley o constitución como ente público privado que mantenga las características que le han permitido ser eficaz y eficiente (autonomía, flexibilidad, estar fuera de las normas restrictivas del sector público, participación del sector privado, independencia de la política partidaria) y permitan su inserción en la estructura del gobierno bajo un nuevo paradigma.
- PRONicaragua debe aumentar sus esfuerzos para diversificar las inversiones extranjeras en múltiples sectores y mantener un diálogo abierto con el sector público y privado para tomar medidas que fortalezcan el sector empresarial y faciliten el desarrollo de negocios en Nicaragua. Con ese mismo objetivo, PRONicaragua no debería de olvidar que debe jugar un importante papel en lo referente a la formulación de propuestas para la creación, mejora y actualización de las políticas y leyes vinculadas a la IED.
- Un aspecto fundamental para lograr el trabajo coordinado y alineado con las otras instituciones públicas y para que se logren solucionar los problemas de los inversionistas ha sido resultado del alto peso político con que cuenta el delegado presidencial. Independientemente de las autoridades que ocupen ese cargo se recomienda que este mantenga ese poder político.
- En forma progresiva, PRONicaragua debería, de un lado, promover inversiones descentralizadas, en particular en departamentos o regiones de menor grado de desarrollo

económico y social, y, de otro lado, ir focalizando su atención y continuar siendo más selectivo para promover y captar inversiones que sean amigables con el medio ambiente, que promuevan la responsabilidad social empresarial y que tengan el mayor retorno en términos sociales.

- En cuanto a la promoción de los enfoques de género y protección del medio ambiente y preservación de los recursos naturales, es necesario tener presente que PRONicaragua no puede imponer a ningún inversionista la incorporación de este enfoque en sus proyectos de inversión, sin embargo la agencia sí puede sensibilizarlos respecto a estos temas mediante la divulgación de las políticas y leyes del país y de la obligación que ellos tienen de cumplir éstas. Entre éstas destacan la Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, Política Ambiental, Política de Género. Además la agencia puede proveer información a los inversionistas sobre organizaciones y expertos que trabajan asesorando en este campo. A lo interno de la agencia es recomendable que ella cuente con políticas institucionales de género y medio ambiente, en las que incluya las estrategias de capacitación del personal en esos temas, de sensibilización de los inversionistas, de promoción de las políticas, de los aspectos de mitigación y de alianzas con las instituciones como MARENA e INIM, así como la asignación a tiempo parcial a dos personas que tengan el debido conocimiento sobre género y medio ambiente, una para dar seguimiento a los instrumentos y las políticas de género y la otra a los aspectos ambientales.

Anexo No. 1: Lista de personas que participaron en la evaluación

No.	Nombre	Cargo en las empresas o instituciones
1	Lorena Lanzas	Vice Ministra de Ministerio de Energía y Minas – MEM
2	Amanda Lorío	Vice Ministra Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR)
3	Marcia Casco	Directora General de Fomento Empresarial (MIFIC)
4	Petrona Gago	Directora de DGCA - MARENA
5	Uriel Figueroa	Coordinador de Exoneraciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP)
6	Javier Chamorro	Director Ejecutivo - PRONicaragua
7	Luz Danelia García	Dir. Administración y Desarrollo - PRONicaragua
8	Carlos Zarruk	Director Post Establecimiento- PRONicaragua
9	Engelsberth Gómez	Director de Inteligencia y Desarrollo - PRONicaragua
10	Marcela Castillo	Directora de Promoción de Inversiones - PRONicaragua
11	Miguel Bolaño	Planificación MAGFOR
12	María Rosa Renzi	Coordinadora de la Oficina de Desarrollo Humano - PNUD
13	Róger Pérez	Oficial del programa - PNUD - PRONicaragua
15	Carlos Pérez Alemán	Oficial de Cambio Climático - PNUD
16	Vanessa Pichardo	Oficial de Género - PNUD
17	Sergio Ríos	Presidente de HEMCO
18	Mario Amador	Presidente de Cámara de Industrias de Nicaragua
19	Salvador Mayorga	Asociación Nicaraguense de Reforestadores
20	Luis Lacayo	Invercasa
21	Juan Miguel Caldera	Nica Dev
22	Rebeca Gutiérrez	Burke Agro de Nicaragua
23	Javier Hugentobler	Concentrix
24	Larry Drazba	Camarones de Nicaragua S.A.
25	Luis Barbosa	Presidente Confederación Sandinista de Trabajadores CST-JBE/FNT

Anexo No. 2: DESARROLLO DE CAPACIDADES Y MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO, RESULTADOS E IMPACTOS DEL ÁREA DE POST ESTABLECIMIENTO EN PRONICARAGUA

En proceso de finalización y entrega el 13.07.2012, de acuerdo al contenido tentativo presentado en la Reunión con Carlos Zarruk de fecha 10.07.2012 y que es como sigue:

I. INTRODUCCIÓN

II. ASPECTOS CONCEPTUALES Y GENERALES SOBRE EL POST ESTABLECIMIENTO

II.1 SERVICIOS DE POST ESTABLECIMIENTO

II.2 FUNDAMENTOS DE LA NECESIDAD DE LOS SERVICIOS DE POST ESTABLECIMIENTO

II.3 CATEGORÍAS DE SERVICIOS DE POST ESTABLECIMIENTO

II.4 SOLUCIONES ESTRATÉGICAS Y ORGANIZATIVAS

II.5 TENDENCIAS MUNDIALES CON RESPECTO AL POST ESTABLECIMIENTO

II.6 BENEFICIOS DEL POST ESTABLECIMIENTO

II.7 RETOS Y LAS MEJORES PRÁCTICAS

III. EL POST ESTABLECIMIENTO EN PRONICARAGUA

III.1 INTRODUCCIÓN

III.2 OBJETIVOS DEL POST ESTABLECIMIENTO EN PRONICARAGUA

III.3 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE POST ESTABLECIMIENTO EN PRONICARAGUA

III.4 ORGANIZACIÓN Y EL EQUIPO DE LA DIRECCIÓN DE POST ESTABLECIMIENTO

III.5 ELEMENTOS REQUERIDOS PARA FORTALECER LA DIRECCIÓN DE POST-ESTABLECIMIENTO

III.5 INDICADORES, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE POST INVERSION

III.6 LA DIRECCIÓN DE POST ESTABLECIMIENTO Y LA PROMOCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS