

# **República de Nicaragua**

**Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC)**

**Ministerio de Economía Familiar, Comunitario, Cooperativo y  
Asociativo (MEFCCA)**

**Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza  
(SECO)**

## **Informe de la Evaluación Intermedia Externa del Proyecto PROEXPORTA**

**Berna, Mayo de 2013**

## Índice

<b>SIGLAS Y ACRONIMOS</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
A. El Proyecto	7
B. Propósito y metodología de la evaluación	8
C. La economía y el comercio exterior de Nicaragua	8
<b>2. COMPONENTE 1: DESARROLLO DE CAPACIDADES EXPORTADORAS EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMEs)</b>	<b>13</b>
A. Identificación y validación del modelo de intervención y las distintas estrategias implementadas por el proyecto	13
B. Avance en los resultados e impactos esperados	17
C. Costo-eficacia del proyecto	20
D. Sostenibilidad de la intervención	21
<b>3. COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE LA CALIDAD (FNCS)</b>	<b>22</b>
A. Identificación y validación del modelo de intervención y las distintas estrategias implementadas por el proyecto	22
B. Avance en los resultados e impactos esperados	24
C. Costo-eficacia del proyecto	27
D. Sostenibilidad de la intervención	28
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>29</b>
A. Conclusiones	29
B. Recomendaciones	31

## Anexos

- 1 Bibliografía
- 2 Lista de personas encontradas

## SIGLAS Y ACRONIMOS

APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
AT	Asistencia Técnica
BCN	Banco Central de Nicaragua
BM	Banco Mundial
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CEI	Centro de Exportaciones e Inversiones
CETREX	Centro de Trámites de las Exportaciones
CIA	Agencia de Central de Inteligencia de los Estados Unidos
CIOTC	Centro de Información de Obstáculos Técnicos al Comercio
CNPE	Comité Nacional para la Promoción de Exportaciones
CNZF	Comisión Nacional de Zonas Francas
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
CTA	Asesor Técnico Principal
EMA	Ente Mexicano de Acreditación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
HACCP	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control
IAF	International Accreditation Forum
IEC	International Electrotechnical Commission
ILAC	International Laboratory Accreditation Cooperation
LPI	Índice de Desempeño Logístico.
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINSA	Ministerio de Salud de Nicaragua
MIPYMES	Micros, Pequeñas y Medianas Empresas
NTN	Norma Técnica Nacional
NTON	Norma Técnica Obligatoria Nacional
OEC	Organismos Evaluadores de Conformidad
OFCE	Oficina de Facilitación de Comercio Exterior
ONA	Oficina Nacional de Acreditación
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OTC	Obstáculos Técnicos al Comercio
PACE-BID	Programa de Apoyo al Comercio Exterior del Banco Interamericano de Desarrollo
PRONicaragua	Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua
PNC	Plan Nacional de Calidad
PRODEMIPYME	Proyecto de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PROEXPORTA	Proyecto de Promoción de Exportaciones
PYMERURAL	Proyecto de apoyo a la pequeña y mediana empresa rural
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SIECA	Secretaría de Integración Económica de Centroamérica
SMTQ	Estándares, Metrología, Testeo y Calidad
SNC	Sistema Nacional de Calidad
TLC	Tratados de Libre Comercio

## RESUMEN EJECUTIVO

---

Este documento es el informe de la evaluación intermedia externa del Proyecto PROEXPORTA de Nicaragua consistiendo de 2 componentes:

- Componente 1: Desarrollo de Capacidades Exportadoras en las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), y
- Componente 2: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad.

La Confederación Suiza, representada por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO) firmó, en el mes de noviembre del año 2010, un convenio de cooperación con la República de Nicaragua con el objeto de apoyar dos prioridades nacionales que son: el desarrollo de capacidades exportadoras de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) y el fortalecimiento del sistema nacional de calidad.

Para la ejecución del primer componente se firmó primero un contrato de ejecución entre la Cooperación Suiza y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC). Posteriormente, este componente fue traspasado al Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFCCA), firmándose un adendum al contrato de ejecución en Diciembre 2012. El presupuesto del componente 1 es de USD 1.36 millones. Su período de ejecución fue prorrogado, de Diciembre de 2013 a Julio de 2014.

El segundo componente, el de Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad (FSNC), está ejecutado en coordinación con la Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología del MIFIC bajo la gerencia del Coordinador del Proyecto y la Asistencia Técnica y administración de ONUDI. La fecha de conclusión original es Diciembre de 2013, con un presupuesto de USD 930,000. Este componente busca contribuir al fortalecimiento, fomento y desarrollo del sistema nacional de la calidad en sus áreas de normalización, acreditación y metrología, especialmente en su capacidad para ofrecer servicios a las MIPYME exportadoras y con potencial exportador.

Tanto el proyecto "Creación de capacidades exportadores en las MIPYME" y el de "Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad" son complementarios. Ambos se relacionan y coordinan entre sí a través del Comité de Dirección Estratégica (CDE), el cual es responsable de garantizar que ambos proyectos se ejecuten de acuerdo a las prioridades y estrategias nacionales.

Antes de entrar en la materia de los dos componentes, el informe evaluador analiza brevemente el entorno económico y exportador de Nicaragua durante el período de ejecución del proyecto. Entre 2008 y 2011, el valor de las exportaciones de Nicaragua presentó un incremento en cuanto a su participación con respecto al PIB, al aumentarse del 31 por ciento al 41 por ciento. El carácter de las exportaciones es altamente concentrado en el sector agrícola. En base a los datos proporcionados por el CETREX, es posible estimar la participación de MIPYMEs en volúmenes y valores de exportación entre 2007 y 2012. Su participación es del 38 por ciento en volúmenes y del 30 por ciento en valores FOB. Su número oscila alrededor de 1,500 empresas por año, sin grandes cambios.

La misión evaluadora concluye que ambos componentes son pertinentes, tanto por la participación de MIPYMEs en las exportaciones como por la importancia de un Sistema Nacional de la Calidad (SNC) para incidir positivamente en el aumento de las

exportaciones de un país. Opina también que la combinación de estos dos componentes es relevante por los temas que reúne, o sea el fomento de exportaciones con MIPYMEs y la creación de bienes públicos por el fortalecimiento del SNC.

En cuanto al componente 1, el método riguroso de selección de 200 MIPYMEs con potencial exportador y los subsecuentes diagnósticos de 98 de éstas son apreciables. En la actualidad, se dispone de 50 planes de acción que todavía requieren de priorizaciones y actualizaciones en ciertos casos. El gran problema del componente 1 es sin embargo la lentitud de su implementación. En términos de eficiencia, el estatus actual muestra una ejecución financiera global del 22 por ciento en su tercer año de ejecución. El 85 por ciento de los gastos fue dirigido a equipos, vehículos, personal y operación. Es importante resaltar que sino se presentan ajustes para agilizar los procesos claves de asistencia técnica y capacitación de las MIPYMEs, existe una gran amenaza de continuar implementando un componente que se agote en preludios sin llegar a su fin central– el fomento efectivo de exportaciones por parte de MIPYMEs. Las recomendaciones referentes al Componente 1 sugieren tales ajustes.

A pesar de los cumplimientos modestos del componente 1, existen factores “sistémicos” de sostenibilidad. La trayectoria de las exportaciones en los últimos años es alentadora - y las perspectivas no sugieren un empeoramiento cercano. El análisis de los diagnósticos y las visitas efectuadas confirman que existen PYMEs que reúnen características claves para la sostenibilidad de su quehacer exportador: empresas familiares serias con historia, alto grado de auto-financiamiento y un sentido de innovación, tanto en productos como en la conquista de nuevos mercados.

El componente 2 muestra una implementación física promedio- del 55 por ciento a finales de 2012 versus una ejecución financiera del 49 por ciento. Comparado con el componente 1, el componente 2 contrasta por ser implementado por la gestión directa por parte de ONUDI. Esto corresponde al “expertise” de este organismo de asistencia técnica y es una modalidad predeterminada por la SECO. Considerando la complejidad técnica de las materias involucradas, el asesoramiento directo por ONUDI y las numerosas sub-contrataciones para equipo y servicios de consultorías, esta modalidad se justifica.

La formulación de una Política Nacional de la Calidad (PNC) ha presentado cierto nivel de retraso en su ejecución prevista en la cual ONUDI tenía solamente un rol de apoyo en favor a un proceso nacional en donde el Banco Interamericano hubiera tenido que asumir un liderazgo de formulación. El MIFIC, ONUDI y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) proponen una agenda de elaboración y proceso de consultas que debería desembocar en una PNC aprobada hasta el final de la ejecución del componente. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SNC) en el seno de la Dirección de Normalización y Metrología (DNM) avanza de manera regular, al igual que el fortalecimiento de la Oficina Nacional de Acreditación (ONA). A niveles más operacionales cabe hacer resaltar el equipamiento del Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET) y la introducción de SGC con laboratorios de ensayos y organismos de inspección (OIs), bajo las Normas ISO 17 025 y 17 020, respectivamente. La puesta en operación del Centro de Información de Obstáculos Técnicos al Comercio (CIOTC) está prevista para 2013.

Para los organismos de inspección (OIs), el apoyo del componente 2 genera efectos notables sobre todo en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAGFOR) y sus OIs para los rubros de carne, pesca, lácteos y productos avícolas. Sus respectivos SGC les permitirán a ser acreditados hasta 2014 según la estimación del MAGFOR.

Como conclusiones generales referentes a los dos componentes del PROEXPORTA, se puede afirmar lo siguiente:

- a. A pesar de la pertinencia de suponer una sinergia fuerte entre el fortalecimiento del SNC y el fomento de exportaciones, tal sinergia no se ha materializado todavía, en mayor parte por el tiempo corto a disposición y los atrasos en cuanto al componente 1.
- b. En realidad, los dos componentes son independientes, los cuales se implementaron con diferentes modalidades y velocidades. Por ende, el MIFIC aparentemente no asignó mucha importancia a un acercamiento programático.
- c. La migración del componente 1 hacia el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, incrementó la distancia aún más. El único foro de concertación entre los componentes es el CDE que se reunió cuatro veces entre 2010 y 2012.

Una fortaleza del componente 1 es la pertinencia de haber seleccionado a PYMEs como participantes, por su importancia en la estructura de exportaciones del país. La debilidad mayor del componente 1 es su lentitud de implementación que contrasta con las necesidades de las empresas seleccionadas. Éstas tienen ritmos mucho más acordes a la demanda de los mercados. Las causas de tal lentitud son dos: (i) los trámites largos de aprobación de actividades en ambos ministerios (MIFIC y MEFCCA) y (ii) la formación de pequeños paquetes de licitación limitados a solamente USD 20'000 cada uno.

En su conjunto, el componente 2 presenta alcances y modalidades de desempeño satisfactorios. En efecto, no es fácil reunir una masa crítica de intervenciones, tales como la compra e instalación de equipo sofisticado, la conducción de ensayos de aptitud que requiere equipos y conocimientos especializados y además cumplir con normas ISO que son por definición complejos. Todos los testimonios recogidos concuerdan en que ONUDI es un proveedor apreciado de asistencia técnica calificada. Existe también evidencia de que estos logros se alcanzaron gracias a la capacidad y el compromiso del personal del MIFIC responsable de la gestión de la calidad y sus aspectos técnicos, legales y administrativos. Por otro lado, la gestión del componente, "a control remoto" a partir de la Delegación Regional de ONUDI en México, resultó por veces en irritaciones entre el MIFIC y ONUDI.

Concluyendo, es plausible prever que todos los actores públicos y privados participando en el componente 2 del PROEXPORTA saldrán no solamente fortalecidos sino empoderados a condición que el último año se desenvuelva tal como planificado. El país, con una PNC aprobada y una ONA reconocida a nivel internacional, tendrá una posición más fuerte en relación a sus competidores. Además, un SNC disponiendo de instrumentos de implementación, tales como un LANAMET más independiente, de laboratorios de prueba y de OIs acreditados, es más creíble por su capacidad instalada y no solamente por sus declaraciones de intenciones.

A nivel de recomendaciones, y debido a la ausencia de un mecanismo de coordinación entre el MIFIC, el MEFCCA, otras entidades de fomento de exportaciones y los mayores donantes, es recomendado poner en marcha tal mecanismo sobre una base sistemática y lo más antes posible.

Con el afán de propiciar al componente 2 la oportunidad de recuperar los tres meses perdidos en el arranque en 2010, se sugiere al MIFIC y a la SECO conceder una prórroga del tiempo de ejecución de tres meses, o sea hasta el 31 de Marzo de 2014.

Para ambos componentes del PROEXPORTA, se recomienda desarrollar una encuesta final de impacto, a licitar en 2013 y a implementar en el primer trimestre de 2014. Tal encuesta elucidará la cuestión si y en qué medida los dos componentes habrán tenido impactos tangibles sobre la capacidad de exportación de MIPYMEs y sobre las facultades de ejecución, por parte de los laboratorios y OIs, de cumplir con sus tareas.

Para el componente 1, cabe acelerar sustancialmente el proceso de apoyo directo de las empresas seleccionadas, por tres medidas: (i) la formación de un paquete de acciones enfocadas a las necesidades de las 50 primeras MIPYMEs, más allá del apoyo modesto previsto para solamente 25 de éstas, (ii) prever una licitación abarcando diagnósticos para 100 MIPYMEs adicionales y la elaboración de planes de acción para las 50 con mayor potencial exportador, y (iii) simultáneamente, lanzar una licitación para realizar acciones de apoyo para estas 50 empresas de la segunda serie.

Relativo al componente 2, se recomienda asignar una alta prioridad a la elaboración mancomunada y la aprobación de la PNC sin desatender los demás sub-componentes. Además, se sugiere asignar más autoridad de ejecución al asesor principal residente para la agilización de las actividades remanentes.

Una última recomendación concierne el diseño e implementación de futuros proyectos de fomento de exportaciones para MIPYMEs. A diferencia del PROEXPORTA en Nicaragua, la ubicación del ente promotor en una asociación o gremio fuerte del sector privado sería más coherente, con interfaces claros con el sector público en materia de políticas y facilitación de exportación.

Si el proyecto incluye una dimensión de fortalecimiento del sistema nacional de la calidad, la selección de un ministerio líder en la materia sería indicada. En el caso de Nicaragua, no cabe duda que este ministerio líder tenía que ser el MIFIC.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

### A. El Proyecto

1. En noviembre de 2010, la Secretaria de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO), firmó un convenio de cooperación con la República de Nicaragua con el objeto de apoyar dos prioridades nacionales que son: (i) el desarrollo de capacidades exportadoras en la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) y (ii) el fortalecimiento del sistema nacional de calidad (SNC).

2. Para la ejecución del primer componente, se celebró primero un contrato de ejecución entre la Cooperación Suiza y el Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC). Posteriormente, este componente fue traspasado al Ministerio de Economía Familiar, Comunitario, Cooperativo y Asociativo (MEFCCA), firmándose una enmienda al contrato de ejecución en Diciembre 2012. Así, este componente se ejecutó primero a través de la Dirección General de Fomento a las Exportaciones, o sea el Secretariado Técnico de la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (ST-CNPE). Después de la transferencia de este componente al MEFCCA, que intervino físicamente en enero de 2013, la entidad responsable ahora es la Dirección de MIPYMEs siendo parte de este Ministerio.

3. El segundo componente, referente al Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad (FSNC), está bajo la responsabilidad de la Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología del MIFIC con la asistencia técnica y acompañamiento de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, con quienes se ha firmado un acuerdo entre las partes (ONUDI, MIFIC, Cooperación Suiza). Este componente continúa ejecutándose en el MIFIC con las mismas entidades involucradas desde fines de 2010.

4. El proyecto de FSNC se basa en las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo Humano impulsado por el Gobierno, el cual busca garantizar la calidad, sanidad y seguridad de los productos para el consumo, así como desarrollar estrategias y políticas productivas de agro-industrialización, abastecimiento y comercio justo, por medio de políticas específicas, instrumentos y acciones de fomento de la industria y del comercio. Así mismo, el proyecto contribuirá a conseguir el reconocimiento a nivel internacional de la Oficina Nacional de Acreditación (ONA) mediante el fortalecimiento de los organismos nacionales de la evaluación de la conformidad (OECs) y mejorando la confiabilidad y competencia técnica de los laboratorios nacionales de ensayo y calibración acreditados por la ONA.

5. Tanto el componente "Creación de capacidades exportadores en las MIPYME" y el de "Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad" son complementarios. Ambos se relacionan y coordinan entre sí a través del Comité de Dirección Estratégica (CDE), el cual es responsable de garantizar que ambos proyectos se ejecuten de acuerdo a las prioridades y estrategias nacionales y a lo previamente acordado entre las partes en los documentos de cada proyecto. El tiempo de ejecución del componente 1 es de 45 meses, previendo terminarse en Julio 2014 y el del componente 2 es de 36 meses, con un término previsto en Diciembre 2013.

## **B. Propósito y metodología de la evaluación**

6. Referente al componente 1, el propósito de la evaluación es analizar las estrategias implementadas, líneas de actividades, el ámbito de trabajo y entorno para la ejecución del programa, incluyendo la vinculación con el componente 2 (Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad) y emitir conclusiones y recomendaciones sobre el potencial de impacto y de contribución del proyecto PROEXPORTA a la articulación entre las instituciones públicas y privadas, todo esto para lograr el fortalecimiento de las capacidades exportadoras de las MIPYMEs nicaragüenses.

7. Análogo al componente 1, el propósito de la evaluación del componente 2 es analizar las estrategias implementadas, líneas de actividades, el ámbito de trabajo y entorno para la ejecución del programa y emitir conclusiones y recomendaciones sobre el potencial de impacto y de contribución del proyecto FSNC al fortalecimiento, fomento y desarrollo del Sistema Nacional de la Calidad en sus áreas de Normalización, Acreditación y Metrología y su capacidad para ofrecer servicios a las MIPYME exportadoras y con potencial exportador.

8. La SECO seleccionó a un equipo de dos consultores, o sea al Ing. Ernesto Schaltegger, consultor sénior internacional de la Fundación InnovaBridge, y al Lic. Marco Rosa Soto, consultor nacional en comercio internacional. El equipo evaluador consultó fuentes secundarias para compilar información necesaria para la Sección C a continuación. La misión principal se llevó a cabo entre el 11 y el 22 de marzo de 2013. Durante cinco días, 18 MIPYMEs participantes en el proyecto y ubicadas en varias regiones de Nicaragua fueron entrevistadas mediante un cuestionario sencillo (Capítulo III). En cuanto al componente 2 del proyecto, organismos de evaluación de conformidades (OECs) y laboratorios del sector público y privado tuvieron la oportunidad de opinar sobre el apoyo recibido por PROEXPORTA (Capítulo IV). El día 22 de marzo de 2013, el equipo evaluador presentó un resumen en PowerPoint a los representantes de los dos componentes, de la Cooperación Suiza y de ONUDI. Esta interacción ha sido útil en que permitió completar información faltante y matizar apreciaciones de la misión evaluadora. La lista de las personas encontradas sigue en Anexo 1.

9. El equipo evaluador agradece a la Cooperación Suiza por la diligente preparación de la misión, así como por haber compilado la literatura necesaria para la evaluación. Todas las instituciones, empresas, laboratorios y las personas a cargo de proyectos financiados por otras agencias de desarrollo han compartido información relevante para la misión. Esto permitió cumplir con la tarea en el tiempo y plazo previstos. Este informe expresa las opiniones del equipo evaluador y no compromete ni a SECO ni a las autoridades nicaragüenses involucradas en PROEXPORTA.

## **C. La economía y el comercio exterior de Nicaragua**

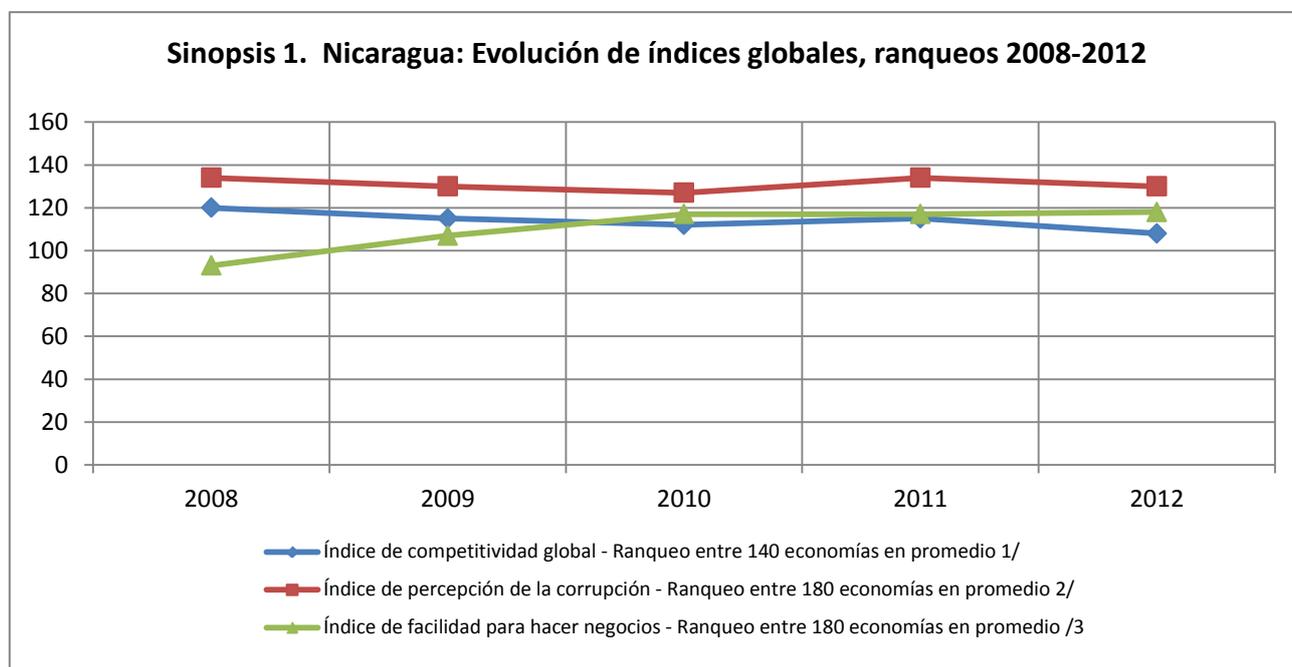
10. En términos generales, el perfil económico de Nicaragua para 2010 se muestra en el Cuadro 1 a continuación. Se observa que la tasa anual de crecimiento anual de la población se queda en un nivel relativamente bajo, en comparación con Honduras (1.84%) y Guatemala (1.95%). Es también notable la baja tasa de desempleo y los grados de alfabetización equitativas en género. En lo general, tales indicadores son relativamente favorables para un crecimiento cualitativo de la economía y el desarrollo humano.

**Cuadro 1. Nicaragua – Perfil de datos por país**

Indicadores	2010
Población, total (millones)	5.8
Crecimiento poblacional (anual %)	1
Área en miles de km <sup>2</sup>	130.37
Esperanza de vida al nacer, total (años)	74
Tasa de mortalidad infantil (por 1,000 nacimientos)	23
Ingreso Nacional Bruto (INB) (en USD corrientes, mil millones)	8.1
INB per cápita, método Atlas (USD corrientes)	1,410
Tasa de desempleo, total (% del total de la fuerza de trabajo)	5
Balance de la deuda exterior (% del INB)	101
Tasa de alfabetización femenina adulta (% de la población femenina por encima de 15 años)	78
Tasa de alfabetización masculina adulta (% de la población masculina por encima de 15 años)	78
Emisiones de CO <sup>2</sup> (toneladas métricas per cápita)	1

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/NICARAGUAEXTN/0,,contentMDK:20212601~menuPK:287226~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:258689,00.html>

11. Desde hace varios años, se puede seguir el perfil de una economía mediante índices internacionales. La Sinopsis 1 reproduce las tendencias de tres índices, o sea: (i) el índice de competitividad global, (ii) el de percepción de la corrupción y (iii) el de la facilidad de hacer negocios. Mientras el primer índice presentó alguna mejoría (ver también la evolución de las exportaciones en el Párrafo 12), la percepción de la corrupción no ha cambiado sustancialmente. Preocupante para la competitividad a medio término es el deterioro visible de la facilidad de hacer negocios en los últimos cinco años.



12. Los Cuadros 2 y 3 informan sobre las tendencias de importaciones y exportaciones en valores FOB y en volúmenes entre 2007 y 2012. La evolución de los volúmenes ha sido más contenida, y más errática, que la de los valores FOB, y los déficits comerciales han presentado -una tendencia alcista.

**Cuadro 2. Nicaragua – Comercio exterior 2007 - 2012**

Concepto	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Exportaciones	2677	2263	1851	1393	1475	1222
Importaciones	5418	4863	3872	3229	3995	3311
Déficit comercial	2741	2600	2021	1836	2520	2089

Elaboración de autores en base a datos del BCN, 2013. Nota: No incluye zonas francas y transferencia de mudanzas.

**Cuadro 3. Nicaragua – Exportaciones, volúmenes en toneladas métricas (TM)**

Concepto	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Volumen Exportado	1839903	1582594	1607767	1378002	1331498	1366227
Crecimiento Anual EX % Vol	16.25	-1.56	16.67	3.50	-2.54	

Elaboración de autores en base a datos del BCN, 2013. Nota: No incluye zonas francas y transferencia de mudanzas.

13. El perfil de las exportaciones de Nicaragua se evidencia en el Cuadro 4. Se constata que se concentra en pocos productos primarios y en pocos mercados. La posición de Venezuela es relativamente reciente; es el único mercado dentro de los Top 6 que no está avalado por un tratado de libre comercio (TLC).

**Cuadro 4. Nicaragua – Perfil de exportaciones 2012**

Rubro	Valor 2012 (USD millones)	País	Valor 2012 (USD Millones)
Café Oro	519.42	Estados Unidos	769.39
Oro en Bruto	431.86	Venezuela	437.80
Carne Bovino	419.10	Canadá	318.01
Azúcar de Caña	298.85	El Salvador	256.98
Productos Lácteos	172.98	Costa Rica	105.03
Maní	132.65	Guatemala	79.09
Total Top 6	1,974.86	Total Top 6	1,861.27
<b>% del Total Top 6</b>	<b>71 %</b>	<b>% del Total Top 6</b>	<b>67 %</b>

Fuente: Elaboración de autores en base a información del CETREX, 2013

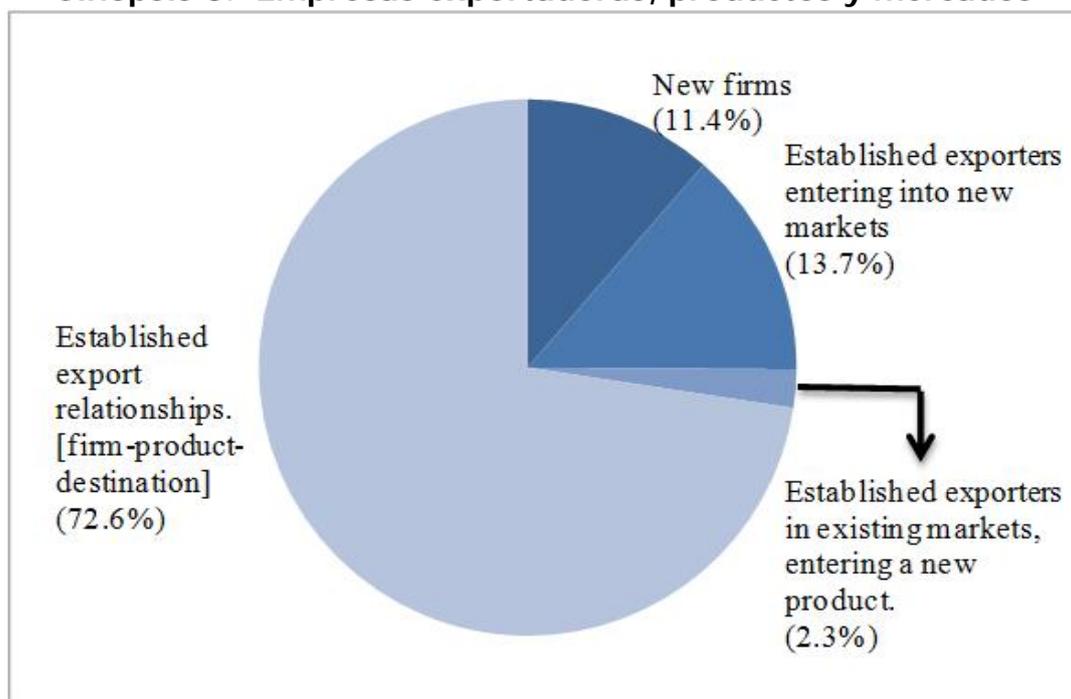
14. Entre 2008 y 2011, el valor de las exportaciones de Nicaragua representaron el 31 por ciento y luego se incrementó al 41 por ciento del PIB<sup>1</sup>. El carácter de las exportaciones no es solamente primario pero también netamente agrícola. Los grados de transformación de los productos agrícolas son relativamente bajos con la excepción de lácteos. Nicaragua ha ocupado, entre 2007 y 2010, los rangos 7 hasta 10 entre los países con preponderación agrícola en sus exportaciones. En estos años, productos agrícolas alcanzaron porcentajes de entre 69 hasta 75 porcientos de los volúmenes totales de exportación (FAOSTAT, 2013).

15. Un estudio del Banco Mundial de 2012 muestra otros detalles del perfil exportador de Nicaragua: estaba dominado mayormente, a lo largo de la primera

<sup>1</sup> <http://data.worldbank.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>

década de los 2000, por empresas establecidas a razón del 88 por ciento, tal como lo indica la Sinopsis 3 a continuación. Nuevos entrantes están en una absoluta minoría.

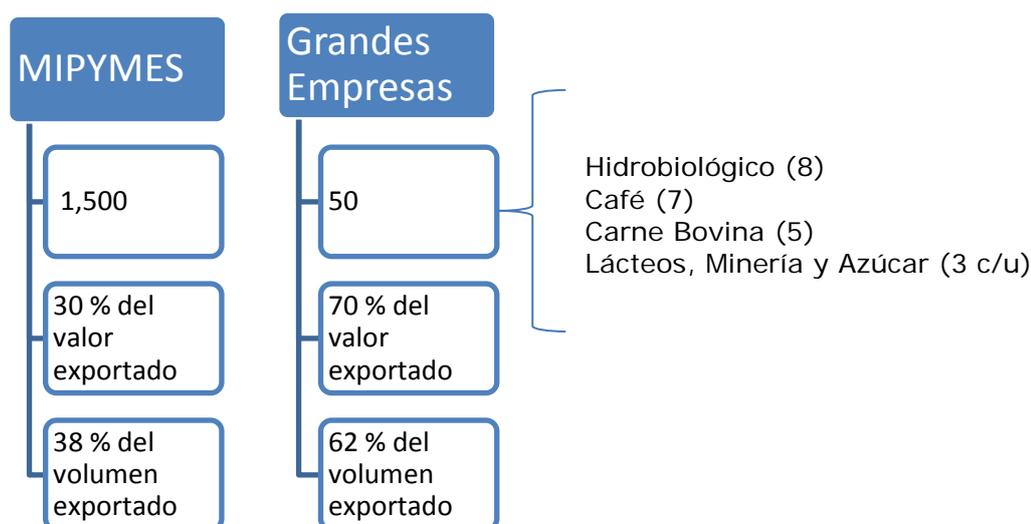
### Sinopsis 3. Empresas exportadoras, productos y mercados



Fuente: Banco Mundial

16. En base a los datos proporcionados por el CETREX, es posible estimar la participación de MIPYMES en volúmenes y valores de exportación entre 2007 y 2012. Su participación es del 38 por ciento en volúmenes y del 30 por ciento en valores FOB. Su número oscila alrededor de 1,500 por año, sin grandes cambios.

### Sinopsis 4. Nicaragua – Participación de MIPYMES en volúmenes y valores de exportación



17. Entre 2007 y 2012, los tres productos de exportación con gran dinamismo exportador y que presentan altas tasas de crecimiento han sido, en este orden, café oro, pescado y productos lácteos, con USD millones 518, 48 y 172 en 2012,

respectivamente, y tasas de crecimiento asociados del 45, 28 y 19 por ciento. Estos tres rubros tienen a su vez, una gran - relevancia para MIPYMES - (CETREX 2013).

18. Otros índices sugieren una mejora en los trámites de exportación de Nicaragua. Así, Nicaragua se posiciona, a inicio de 2013, en el rango 81 en comercio transfronterizo, comparándose con el rango 86 en 2012. Entre 2007 y 2013, los días necesarios para exportar se redujeron de 36 a 21 y, finalmente, el índice de desempeño logístico del país le permitió ser clasificado al rango 107 en 2010 (122 en 2007)<sup>2</sup>. Sin embargo, los valores exportados per cápita de Nicaragua en 2012 son los más bajos de la región (USD 433), con Costa Rica liderando ese año con USD 2,232.

## **2. COMPONENTE 1: DESARROLLO DE CAPACIDADES EXPORTADORAS EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES).**

---

### **A. Identificación y validación del modelo de intervención y las distintas estrategias implementadas por el proyecto**

19. Analizando los hechos, tendencias y datos de la Sección I. C. arriba, es evidente que el fomento de exportaciones es pertinente en el contexto económico de Nicaragua, y aún más el de exportaciones por parte de MIPYMES. Por ende, el Proyecto PROEXPORTA, en particular el componente 1, responde a tal pertinencia. Desde el inicio del proyecto, la Comisión Nacional de la Promoción de Exportaciones adscrita al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) ha asumido un cierto liderazgo para el componente 1. En la actualidad, este componente está adscrito a la Dirección de MIPYMES del MEFCCA. Tal como lo dice su denominación, su finalidad es la promoción de MIPYMES y no específicamente el tema de promoción de las exportaciones. Existen sin embargo varios actores que tienen una relación con el tema de comercio exterior, y en particular modo, a las exportaciones.

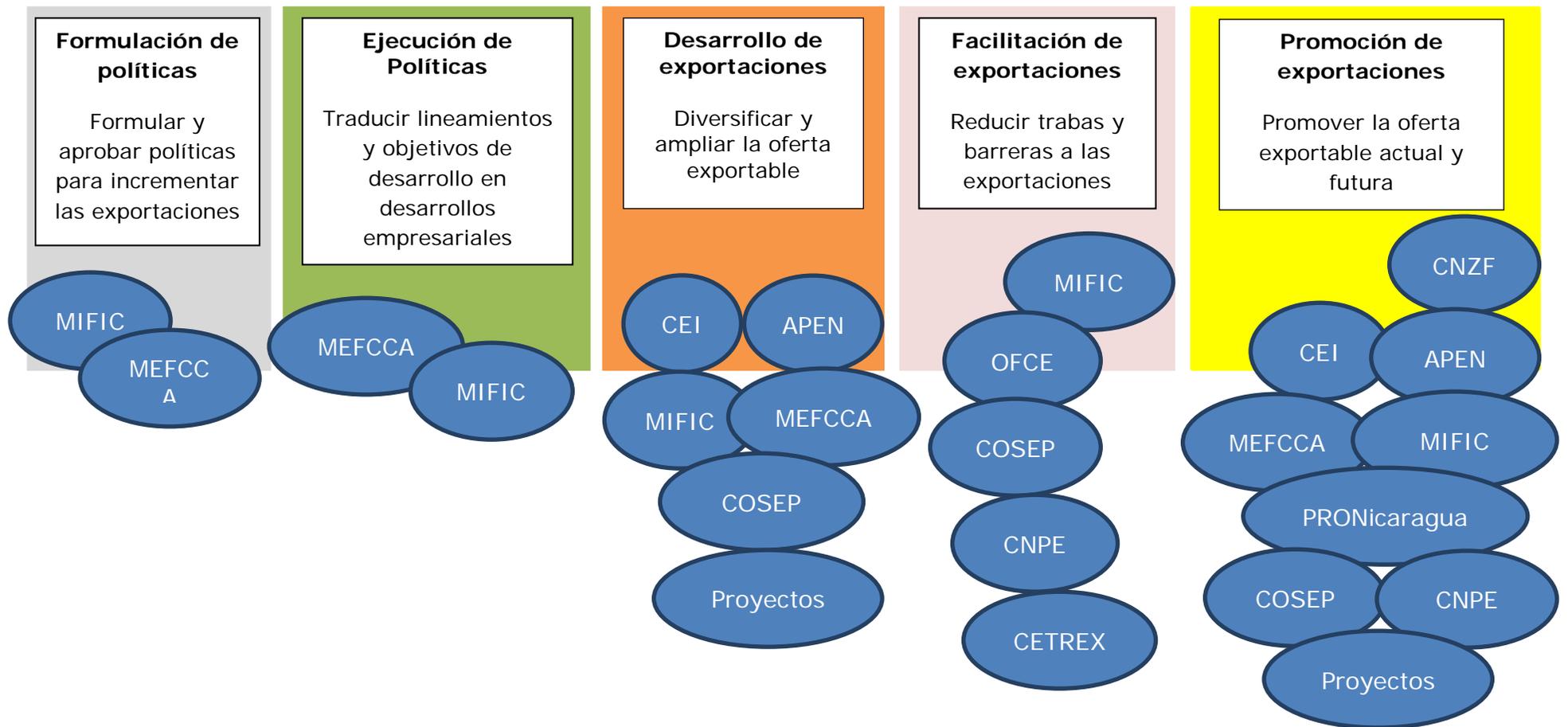
20. Resalta de la Sinopsis 5 que existe una multitud de entidades que, en una u otra medida-, tienen tareas relacionadas a exportaciones. Se distingue entre funciones de formulación y ejecución de políticas, por una parte, donde los dos ministerios competentes, el MIFIC y el MEFCCA, tienen el liderazgo. El dispositivo se complica en las funciones del desarrollo, de la facilitación y de la promoción de exportaciones. El Proyecto PROEXPORTA tuvo que tomar en cuenta la existencia de otros proyectos de la cooperación internacional. Tal como se evidencia a continuación, lo hizo. Dentro de las entidades visualizadas en la Sinopsis 5, APEN y el CEI son proveedores de servicio contratados por PROEXPORTA mientras el proyecto no tiene colaboración formal con ProNicaragua, la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones. Cabe observar, en este contexto, que la función de promoción de exportaciones se agregó solamente en 2011 sobre la de la promoción de inversiones que fue el motivo de la creación de ProNicaragua en 2002. En efecto, ProNicaragua ganó fama por sus éxitos de atraer inversiones directas extranjeras<sup>3</sup> y no por su involucramiento en el fomento de exportaciones. No hay referencias en los actas de los CT y CDE que había relaciones funcionales entre PROEXPÓRTA y ProNicaragua.

---

<sup>2</sup> Fuente: Banco Mundial, Índices de facilidad de hacer negocios y reportes LPI, 2007, 2010.

<sup>3</sup> <http://www.nicaraguadispatch.com/news/2012/04/pronicaragua-named-world%E2%80%99s-best-investment-promotion-agency/3570>: ProNicaragua ranks as world's top investment-promotion agency, April 2012.

## Sinopsis 5. Nicaragua - Entidades involucradas en políticas y fomento de exportaciones



Fuente: Adaptación de autores en base a reporte del Banco Mundial, 2012

21. A pesar de la multitud de actores, proyectos y programas alrededor del tema de exportaciones, no existe en la actualidad una política y estrategia formal al respecto. Un proyecto de política de exportaciones - abierta, amplia y basada en consultas - se encuentra en fase de elaboración y debería estar disponible hasta fines de 2013<sup>4</sup>. En este ámbito, los roles de las entidades visualizadas en la Sinopsis 5 serían aclarados. Se supone que la CNPE tiene este proceso en marcha y bien avanzado, pero no hay claridad en cuanto al proceso que sigue y los tiempos. La misión evaluadora no tiene más información al respecto, en particular si el proceso de formulación de una política y estrategia de exportación toma en cuenta el traslado al MEFCCA de la responsabilidad para fomento de exportaciones de MIPYMEs.

22. La cobertura geográfica de PROEXPORTA es amplia y refleja una distribución relativamente adecuada de empresas con potencial para exportaciones, tomando como base de esta apreciación la lista de las cien empresas diagnosticadas por APEN. Solamente 23 por ciento de éstas se ubican en Managua, y menos aún en la Costa Atlántica (8). Dado que las carreteras en todo el país son buenas, exceptas las en la Costa Atlántica, la mencionada distribución geográfica de las empresas no es un problema mayor para su ulterior atención.

23. Las noventa y ocho empresas diagnosticadas, y finalmente las primeras 50 con planes de acción han participado en un proceso de selección riguroso en las primeras dos etapas, con un instrumento analítico con puntajes para llegar a 200 empresas susceptibles a pasar por diagnósticos (Sinopsis 6). Noventa y ocho empresas han sido diagnosticadas hasta la fecha, por medio de una herramienta en Excel desarrollada por APEN. Este instrumento es un cuestionario a respuestas múltiples que producen valores numéricos de manera automática y promedios por empresa. Solamente empresas con promedios superiores a 4.17 han sido incluidas en una primera selección de 50 para las cuales APEN ha formulado planes de acción. Éstos, sin embargo, carecen todavía de una priorización tomando en cuenta las necesidades específicas de cada empresa.

### Sinopsis 6. Proceso de selección de MIPYMEs



<sup>4</sup> Comunicación verbal del Presidente de la CNPE con motivo de la reunión de puesta en común de la misión evaluadora, Managua, 22 de Marzo de 2013.

24. Las visitas de las 18 MIPYMEs seleccionadas permiten, sobre la base de esta muestra, afirmar lo que sigue:

- a. El 64 por ciento de las MIPYMEs, considera que el formato de postulación, en el inicio del proceso de selección, no fue muy amigable. Observaciones anecdóticas infieren que los datos solicitados en este formato han sido difíciles a compilar sobre todo por micro y pequeñas empresas.
- b. El 100 por ciento de las MIPYMEs consideran que los diagnósticos y planes de acción reflejaban sus realidades y necesidades en el momento de su entrega.
- c. El 83 por ciento de las MIPYMEs consideran que efectivamente tienen potencial exportador.
- d. El 93 por ciento de las MIPYMEs expresaron incrementos en sus niveles de comercialización entre 2011 y 2012.
- e. Sin embargo, solamente el 6 por ciento de las MIPYMEs indicaron aumentos en sus exportaciones directas entre 2011 y 2012. La mayoría todavía no exporta directamente.
- f. El 94 por ciento de las empresas visitadas han recibido algún tipo de apoyo por parte de instancias públicas o privadas otras que el de PROEXPORTA en materia de promoción de exportaciones.
- g. Finalmente, el 40 por ciento de las MIPYMEs expresaron que no se socializaron los resultados de los diagnósticos ni de los planes de acción.

25. Un punto sobresaliente en las reacciones de las empresas visitadas fue el de los plazos transcurridos en el proceso de selección inherente al PROEXPORTA. Los negocios típicos de estas empresas requieren tiempos de reacción mucha más cortos. Este aspecto se profundizará en la Sección C a continuación.

26. El PROEXPORTA ha invertido mucho tiempo en la definición de criterios de selección de las MIPYMEs elegibles, tal como lo confirman las actas de las primeras sesiones del Comité Técnico (CT) y del Comité Directivo Estratégico (CDE). El primer instrumento fue el formato de postulación mencionado en el Párrafo 23 a. Su contenido fue adecuado para la mayoría de las empresas a excepción de las micro-empresas que tuvieron problemas en responder a preguntas tales como "generación de valor agregado" etc. La segunda herramienta fue implementada por APEN que fue utilizada para diagnosticar a 98 empresas. Tal como mencionado en el Párrafo 23, esta herramienta es adecuada para favorecer la selección de empresas con potencial exportador.

27. Otro aspecto interesante del proceso de selección es su efecto sobre la diferenciación en el clasificado según la tipología de micro, pequeña y mediana empresa (hasta 5, 30 y 100 empleados, respectivamente). El Cuadro 5 a continuación confirma una hipótesis plausible: para micro-empresas, ha sido más difícil auto-calificarse a lo largo del proceso. Dentro de las 200 empresas inicialmente seleccionadas todavía estaban 93 micro-empresas, pero al final se quedaron solamente 5 con planes de acción. Por otro lado, es interesante visibilizar - la proporción creciente de pequeñas empresas, en lo absoluto y lo relativo, a lo largo del proceso de selección. Igualmente notable es que el Gobierno de Nicaragua publicó un

estudio identificando 400 PYMEs con potencial exportador en 2012<sup>5</sup>. Otro documento entregado por el MEFCCA, una ficha Excel sin fecha, indica una lista de cooperativas con potencial exportador. De las 98 MIPYMEs diagnosticadas por el componente 1 del PROEXPORTA, 27 empresas, 6 cooperativas y una unión de cooperativas son coincidentes con dichos estudios. No hay evidencia de que los diagnósticos de APEN para 98 empresas se hayan apoyados en estas publicaciones, sin embargo.

**Cuadro 5. Tipología de las empresas en el transcurso de la selección**

Tipología de empresa	Números pre-seleccionadas	Por cientos pre-seleccionadas	Números de empresas con diagnóstico	Por cientos de empresas con diagnóstico	Números de empresas con planes de acción	Por cientos de empresas con planes de acción; base pre-selección
Micro	93	47%	19	20%	5	10%
Pequeña	75	38%	65	65%	34	68%
Mediana	32	16%	14	15%	11	22%
<b>Totales</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración de autores en base a información de PROEXPORTA

28. Un último punto que merece una mención en esta sección es la capacidad de PROEXPORTA, por su diseño y dispositivo de implementación, de realizar sinergias con otros proyectos de promoción de exportaciones. La misión tomó nota de que 12 empresas seleccionadas por el PROEXPORTA son también elegibles para beneficiar de apoyos por parte del Proyecto PACE-BID (6 de éstas para financiar tablas nutricionales en empaques de sus productos). De manera similar, 14 empresas seleccionadas por PROEXPORTA son potencialmente beneficiarias de subsidios del Proyecto PRODEMIPYME financiado por el Banco Mundial para pequeñas inversiones si éstas se implementan en los próximos seis meses. Dado que ambos, PACE-BID y PRODEMIPYME, se terminarán en el mismo año 2014 como PROEXPORTA hace necesario la búsqueda de otras oportunidades de sinergia en el seno del MEFCCA, por ejemplo el Proyecto Competitividad financiado por la Unión Europea. Lo anterior infiere que PROEXPORTA ha razonablemente aprovechado oportunidades de alianzas con proyectos afines. Lazos funcionales concretos con organizaciones y gremios del sector privado son menos evidentes. Excepciones, hasta un cierto grado, son el hecho de haber integrado la membresía del presidente del CEI en el CDE y de haber sub-contractado a APEN y al CEI como proveedores de servicios.

## **B. Avance en los resultados e impactos esperados**

29. Esta sección se enfoca en el criterio de efectividad, o sea los grados de avances documentables hasta la fecha, y previsibles hasta el final del componente 1. Para apreciar efectividad es necesario visitar el marco lógico del componente 1 y sus indicadores. El Cuadro 6 a continuación establece de manera concisa los alcances en tres niveles, es decir de la finalidad, del propósito y de los resultados esperados del componente 1.

<sup>5</sup> Gobierno de Nicaragua. Identificación, Caracterización y Calificación de PYMES Nicaragüenses con Potencial Exportador, Managua, Nicaragua, 2012.

**Cuadro 6. Indicadores del marco lógico y avances del componente 1  
a Marzo de 2013**

<b>Objetivo y resultados esperados</b>	<b>Indicador (es) asociado (s) principales</b>	<b>Avances</b>	<b>Observaciones</b>
Finalidad	Incremento en el ritmo de crecimiento del volumen de las exportaciones. Línea de base: promedio 2004-2009: +6%. Meta: promedio del período de ejecución y dos siguientes años: + 6%	+ 10.5%	Sobre-cumplido (sin inferir que el PROEXPORTA haya contribuido directamente a este logro). Lo que indica este dato que el entorno exportador ha sido positivo (datos en volúmenes de 2010-2012)
Propósito	No. de empresas MIPYME exportadoras y/o con potencial inician exportaciones a los mercados identificados	0	Las pocas que ya exportan no lo hacen por efecto de PROEXPORTA dado que ningún apoyo concreto se ha implementado todavía.
Resultado 1.1	Número de capacitaciones realizadas por tema y beneficiario	0	El inicio de capacitaciones es previsto para Abril de 2013
Resultado 1.2	200 PYMES identificadas y seleccionadas	200	Alto
Resultado 1.3	100 PYMES diagnosticadas	98	Alto
Resultado 1.4	100 Planes de Acción elaborados	50	Medio
Resultado 1.5	a. Proveedores de SDE identificados, seleccionados y prestando servicios b. Un plan de asistencia técnica por empresa elaborado con la calidad requerida en al menos 90 MIPYME (producción, administración y mercadeo y ventas)	1  En proceso - para 25	Solamente CEI se confirmó  Hasta para 80 empresas es concebible hasta Julio de 2014 a condición de enfocar en planes de acción y su implantación decisiva
Resultado 1.6	a. No. de currícula adaptados e incorporando la temática sobre exportación. b. Al menos 30 proyectos de nuevas empresas preparados. c. Al menos 12 proyectos presentados y 6 proyectos recibiendo fondos en co-inversión.	0- 0 0	12 empresas de PROEXPORTA son coincidentes con el Proyecto PACE-BID y elegibles para apoyo.
Resultado 1.7	a. TDR y contratos elaborados. b. Al menos se participa en 3 ferias por año. c. Al menos 50 contactos comerciales identificados y en negociación.	0 0 0	En cuanto a este resultado no se ha avanzado hasta la fecha (ver recomendaciones).
Resultado 1.8	a. 20 productos y al menos dos mercados identificados. b. Dos campañas por países y al menos 10 productos incluidos. c. Número y tipo de material de campaña para dos mercados.	0 0 0	En cuanto a este resultado no se ha avanzado hasta la fecha (ver recomendaciones).
Resultado 2.1	a. Equipo a cargo del proyecto conformado y ejecutando las actividades eficaz y eficientemente. b. No. de computadoras instaladas y vehículo funcionando c. 2 Evaluaciones realizadas ( medio término y final) d. 3 Auditorías efectuadas (Anuales)	4/7; Ejecución lenta  Cumplido  Medio término sí 1/3	Medio Bajo  Asumiendo que se trata de esta misión evaluadora.

Fuente: PROEXPORTA, Componente 1, Informe Anual 2012

30. El cuadro 6 infiere que los avances son muy desiguales en la actualidad con probabilidades variables de lograr alcances tangibles hasta Julio de 2014. Tales probabilidades serán en parte una función de la adopción de mayores

recomendaciones por parte de la misión evaluadora. En particular, el Cuadro 6 ilustra que el entorno de las exportaciones de Nicaragua se ha comportado por encima de las estimaciones de 2010, con tasas de crecimiento anuales del 10 por ciento, entre 2010 y 2012, de los volúmenes de exportación. Dado que el PROEXPORTA todavía no ha implementado acciones de apoyo concretas en favor de las empresas diagnosticadas, no se puede inferir que este desarrollo positivo sea atribuible a PROEXPORTA. La misma deducción es válida para las empresas si hay unas dentro de las 98 diagnosticadas que han recientemente iniciado a exportar.

31. En términos de la selección de 200 empresas elegibles y de la realización de 98 diagnósticos y de 50 planes de acción, el componente 1 ha cumplido los pasos necesarios –y de calidad - que son sin embargo a considerar únicamente como actividades preparativas. Hay pocos resultados substantivos, entre R 1.5 y 1.8, mayormente por el hecho de que el componente 1 todavía no ha empezado a realizar actividades correspondientes.

32. Este desfase entre proyecciones iniciales y alcances efectivos, a dos tercios del período asignado al componente 1, es atribuible a atrasos sustanciales que iniciaron a manifestarse ya entre la firma del acuerdo entre Nicaragua y Suiza en Noviembre de 2010<sup>6</sup> y el despegue efectivo del componente, de alrededor de nueve meses. Más atrasos se acumularon entre este momento y la migración de PROEXPORTA del MIFIC al MEFCCA. Bajo ambos ministerios, parece que la ejecución del componente 1 sea sumisa a dos velocidades: (i) la preparación de las actividades necesarias para cumplir con los resultados del marco lógico en niveles técnicos de estos ministerios, y (ii) la aprobación de tales actividades en niveles de decisión política que frecuentemente no respondió a la agilidad (relativa) del primer nivel. Analizando la frecuencia y las agendas del CT y del CDE, no se detectan causalidades sustanciales para los atrasos subidos a nivel de estos dos órganos. La Sección C a continuación se dedica también al factor tiempo y su significancia en la vida de un proyecto.

33. Debido a los pocos alcances del componente 1 hasta la fecha es difícil predecir si el inicio de exportaciones por parte de las MIPYMEs seleccionadas (el propósito del componente 1) es probable hasta el término del apoyo en Julio de 2014. Si los ritmos de implementación no se aceleran sustancialmente, el alcance del propósito no es probable en escala significativa. Tampoco es posible apreciar el fortalecimiento de la capacidad institucional de la Dirección General de Fomento a las Exportaciones /ST-CNPE (Resultado 1.1). Esto se da por dos razones: (i) el indicador correspondiente es “el número de capacitaciones realizadas por tema y beneficiario” (Cuadro 6) mientras solamente 25 empresas beneficiarán de tales capacitaciones hasta Junio de 2013, y (ii) por la migración del componente 1 al MEFCCA, se debería medir la capacidad institucional de la Dirección General de MIPYMEs según el mismo indicador. La medida más sencilla de la capacidad institucional de esta Dirección General sería su aptitud de dirigir los recursos del componente 1 hacia un número de hasta cien MIPYMEs exportadoras en forma de apoyos concretos y adaptados a las necesidades de éstas.

34. En vista de lo arriba expuesto, es también difícil – o a lo mejor prematuro – opinar sobre un punto clave de los términos de referencia de la evaluación externa, o

---

<sup>6</sup> Contrato de Ejecución entre la Confederación, Suiza, representada por la Secretaría de Estado de Asuntos económicos (SECO), a través de la Oficina de la Cooperación Suiza para América Central y el Gobierno de Nicaragua, representado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) Relativo al Proyecto “Fomento de Capacidades en las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)”, correspondiendo al período de Noviembre de 2010 a Octubre de 2013, Managua, 25 de Noviembre de 2010.

sea si “el PROEXPORTA ha contribuido a cambios sistémicos en el modelo de intervención público y público-privado, para el fortalecimiento de las capacidades exportadoras de las MIPYMEs en el país”. En este respecto, cabe reconocer que el modelo de intervención del PROEXPORTA es similar al del PACE-BID y del PRODEMIPYME. En este momento de la evaluación externa, no es posible percibir cambios sistémicos en el modelo de intervención. Lo que sí es obvio es que todos estos modelos siguen el paradigma de que corresponde al sector público, con sus lógicas y procedimientos, fomentar la capacidad exportadora de MIPYMEs. El Capítulo V. (conclusiones) a continuación intenta hacer el punto sobre la validez de este paradigma a la luz de los resultados del PROEXPORTA.

### C. Costo-eficacia del proyecto

35. El costo-eficacia, o comúnmente eficiencia, mide los alcances de resultados comparándoles con el uso de recursos, tales como el tiempo y dinero. En cuanto al primero, el balance del componente 1 es relativamente sencillo. Pasaron 30 meses de preparación hasta que el inicio de las acciones medulares de componente, o sea el apoyo directo a 25 empresas, se podrá realizar. Para esta etapa, - quedan no más de 15 meses- y la lista de resultados todavía a alcanzar es larga (Cuadro 6).

36. Un ejemplo de los tiempos transcurridos la trayectoria de una PYME de Masaya, Bordados Marisol:

- Fecha de recepción de formulario de postulación: Noviembre de 2011.
- Fecha de entrega del diagnóstico: 18 de Abril del 2012.
- Fecha de entrega del Plan de Acción: 8 de Mayo del 2012.
- Fecha estimada de inicio de AT y Capacitación: 1 de abril 2013, en el mejor de los casos.
- Tiempo total transcurrido: 18 meses

En efecto, varias de las empresas visitadas expresaron su sorpresa de todavía estar participando en el PROEXPORTA dado que, en muchos casos, la última comunicación por parte del proyecto ha sido el anuncio de la migración desde el MIFIC hacia el MEFCCA, en Octubre de 2012.

37. En cuanto al uso de los recursos financieros, la situación se detalla en el Cuadro 7. Resulta que, al 28 de Febrero de 2013, solamente el 22 por ciento del presupuesto total ha sido ejecutado. Otra dato notable es que, en la misma fecha, los presupuestos de donación y del Tesoro Nacional han sido utilizado para equipo, salarios y gastos operativos a razón del 85 por ciento del gasto total. Por ende, solamente el 15 por ciento del presupuesto ha sido dirigidos hacia MIPYMEs participantes.

**Cuadro 7. Componente 1 - Montos presupuestados, desembolsados y ejecutados al 28 de Febrero de 2013, en USD**

Fuentes	Montos presupuestados	Montos desembolsados al 28.02.2013	Por cientos de los montos presupuestados	Montos ejecutados al 28.02.2013	Por cientos de los montos ejecutados
Donación de SECO	1,232,219	624,342	51%	287,022	23%
Tesoro Nacional	128,549	10,922	8%	10,922	8%
<b>Totales</b>	<b>1,360,786</b>	<b>635,264</b>	<b>47%</b>	<b>297,944</b>	<b>22%</b>

Fuente: PROEXPORTA, Componente 1, Informe Anual 2012

38. Según los términos de referencia de la licitación para el apoyo a favor del primer lote de 25 empresas con planes de acción, tal apoyo se limitará a capacitación y asistencia técnica, en promedio sumando a solamente a razón - de 14 horas-personas de consultores movilizados por el CEI y a costos de apoyo promedio de USD 790 por empresa. Comparando esta magnitud de apoyo con los tiempos y gastos acumulados para llegar a esta etapa, cabe hablar de asimetría que contrasta con las estimaciones hechas por APEN con motivo de la conclusión de los planes de acción. Considerando el tipo de apoyo deseable, sobre la base de las especificidades de los planes de acción, APEN estimó que la asistencia recomendada y pertinente a empresas exportadoras tenían que durar entre 6 y 12 meses, a un costo promedio de USD 12,500 por empresa.

39. Cabe preguntarse si no hubiera sido plausible evitar los atrasos acumulados y finalmente la asimetría entre el proceso de selección y el apoyo directo a las empresas seleccionadas que todavía no se inició en el momento de la evaluación externa. El componente 1 dispone de instrumentos de pilotaje técnico y de orientación estratégica, o sea el Comité Técnico (CT), específico para el componente, y el Comité Directivo Estratégico (CDE) común para los dos componentes. EL CT del componente 1 se reunió nueve veces, según la lista de actas disponibles, entre Febrero de 2011 y Agosto de 2012 (parecen faltar algunas actas de fines de 2012 y de inicio de 2013). El acta del CDE 2 de diciembre 2011 menciona la solicitud de la Cooperación Suiza de ajustar el proyecto a nuevos hitos, lo que fue rechazado por el MIFIC sobre la base de la afirmación de que los compromisos del año 2011 se iban a recuperar en 2012. Las actas de los CT No 8 y 9, de Junio y Agosto de 2012, respectivamente, dejan nuevamente constancia de las preocupaciones por parte de la Agencia de Cooperación Suiza en cuanto a los atrasos acumulados y hasta mencionan un "plan de emergencia de ejecución física y financiera" en el acta del CT No. 8.

40. Evidentemente, esto no fue suficiente para acelerar los trámites. Una causa probable sería el método adoptado de licitaciones a criterio del menor precio con un límite de NIO 500,000 o alrededor de USD 20,000 por licitación. La intención era aparentemente acortar tiempos, pero el efecto ha sido el de pulverizar las licitaciones en lotes muy pequeñas que no permitían avanzar con celeridad tomando en cuenta los hitos del componente. La última licitación para el apoyo de 25 empresas con planes de acción refleja esta problemática. Para sólo 25 empresas, el MEFCCA necesitó tres meses después de la conclusión de la licitación, en diciembre de 2012, para firmar el contrato con el oferente ganador (CEI). Para cubrir las 100 empresas con planes de acción, se debería repetir este proceso tres veces más, resultado en un apoyo promedio de menos de 14 horas de capacitación y de asistencia técnica por empresa beneficiara (Párrafo 37).

41. A la luz de los hechos y cifras arriba reportados, es obvio que es necesario revisar los hitos del componente para generar beneficios directos más sustantivos a favor de las empresas participantes en el PROEXPORTA (ver Capítulo VI; recomendaciones). Las recomendaciones incluirán propuestas de indicadores de procesos e impactos redimensionados, tomando en cuenta el tiempo restante del componente (Párrafo 78).

#### **D. Sostenibilidad de la intervención**

42. Existe un número de factores de sostenibilidad que no son atribuibles a PROEXPORTA, por lo menos no en su etapa actual de cumplimientos. Más bien, se puede suponer que las empresas más innovadoras y agresivas aprovechen oportunidades de la coyuntura y de diferencias de niveles de precios posibles en

mercados regionales. Así, varias empresas visitadas han indicado que precios (y poderes adquisitivos) en El Salvador, Costa Rica y Honduras se ubicarían entre el 30 y el 100 por ciento por encima de los niveles nacionales. Opinan que un apoyo decisivo y enfocado por parte de PROEXPORTA – que sería todavía factible en su último año de existencia – proporcionaría un aporte valioso para conquistas tales mercados, o nichos de mercado, en el corto plazo-. La existencia de los mencionados diferenciales y la conciencia de empresas Nicaragüenses de que se trata de oportunidades cercanas son factores de éxito y sostenibilidad. El análisis de los diagnósticos y las visitas efectuadas confirman que existen PYMEs que reúnen características claves para la sostenibilidad de su quehacer exportador: empresas familiares serias con historia, alto grado de auto-financiamiento y un sentido de innovación tanto en productos como en la conquista de nuevos mercados

43. Otro factor que cabe mencionar es la representación del MEFCCA en cada departamento del país, sobre todo con enfoques hacia a MIPYMEs. Es concebible que estas delegaciones departamentales ganen en importancia en un futuro dispositivo de apoyo a MIPYMEs con agendas más pro-activas en términos de fomento de exportación.

44. Finalmente, vale la pena mencionar la “re-descubierta” de gobiernos y agencias de desarrollo de que exportaciones pueden ser motores de desarrollo y, por ende, efectivas en una estrategia de generación de riqueza y de reducción de pobreza. El incipiente Proyecto de Competitividad de la Unión Europea, y otros que seguirán con alta probabilidad, pueden contribuir a reforzar la posición de MIPYMEs por medidas adecuadas de fomento de exportaciones. Sin embargo, no faltan tampoco factores adversos a sostenibilidad a mediano y largo plazo. Uno de estos es el deterioro de la facilidad de hacer negocios (Párrafo 11) en Nicaragua lo que podría comprometer la capacidad exportadora. Otro es la alta dependencia de entes de promoción de exportaciones del sector público y de sus procedimientos. Al sector exportador – que es por definición privado - le faltan instrumentos propios y contundentes de promoción.

45. Concluyendo, es altamente probable que el Gobierno de Nicaragua, donantes y entidades del sector privado interesados en operaciones de fomento de exportaciones sigan destinando recursos considerables al sector. Idealmente, se tratará de alianzas - públicos-privados donde las dimensiones de políticas y de facilitación de exportaciones sean bajo el liderazgo del sector público y las del desarrollo y de promoción propiamente dichas más con ímpetus del sector privado.

### **3. COMPONENTE 2: FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE LA CALIDAD (FNSC)**

---

#### **A. Identificación y validación del modelo de intervención y las distintas estrategias implementadas por el proyecto**

46. A nivel internacional y desde hace muchos años, no cabe duda que la calidad de productos y servicios es un factor crucial de éxito en un entorno competitivo, típico para mercados internacionales. El componente 2 del PROEXPORTA se fundamenta sobre este paradigma. Es coherente con el Plan Nacional de Desarrollo Humano de la República de Nicaragua<sup>7</sup>. Según esta referencia, la seguridad alimentaria y la calidad

---

<sup>7</sup> República de Nicaragua. Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012, Managua, Versión Junio de 2008.

de los alimentos requieren de acciones especializadas para resguardar la salud y ser *competitivos a nivel mundial*. Como parte integral del proceso de agro-industrialización, el Gobierno promoverá la implementación de sistemas de inocuidad agroalimentaria incrementando las certificaciones de inocuidad en los alimentos, e impulsando un programa nacional del uso racional de los agroquímicos, el fomento de la producción orgánica y fertilización adecuada de los productos agropecuarios. El crecimiento sostenido del consumo de los hogares, del gasto en inversión pública (éste último principalmente en los primeros tres años del período 2008-2012) y de la demanda externa a través de *mayores exportaciones*, serán los principales factores de crecimiento”.

47. En una evaluación temática, ONUDI afirma que “Sistemas Nacionales de Calidad (SNCs) son conductores de competitividad en cuatro dimensiones, o sea estándares, metrología, pruebas y manejo de la calidad (SMTQ en Inglés)”. La escala y la complejidad de este conjunto se incrementó exponencialmente en la última década. Exigencias de mercados emergen constantemente junto con nuevas modalidades de fomento del comercio, tales como colaboración regional y tratados de libre comercio (TLCs). El Estado tiene un rol importante, proporcionando y apoyando servicios de SMTQ como bienes públicos en un entorno donde nuevos prestadores de servicio se presentan”<sup>8</sup>. Hay otros indicios, indirectos, que la formalización de la economía del país está progresando. Entre 2007 y 2012, el registro anual de marcas nacionales pasó de 579 a 892, comparado con el de marcas internacionales que hizo un salto de 2,981 a 6,973 en el mismo período. La deposición de patentes progresó de 63 a 103 anuales, y la de derechos de autor de 66 a 192. Cada año en este período, se depositó una (1) variedad vegetal<sup>9</sup>.

48. La SECO ha impulsado, en varios programas de cooperación comercial, el desarrollo y buen funcionamiento de SNCs, frecuentemente en colaboración con ONUDI. Por lo tanto, el compromiso de la SECO con el fomento del SNC en Nicaragua no es una excepción. Se inserta más bien en una estrategia sistémica de fomento de exportaciones donde cabe invertir en bienes públicos. SNCs que funcionan y apoyan los esfuerzos del sector exportador son bienes públicos de excelencia.

49. El diseño del componente 2 del PROEXPORTA es coherente y específico, tal como lo ilustra el marco lógico que fue finalizado en el Informe de Incepción del Proyecto<sup>10</sup>. Hay sin embargo varios indicadores en los cuales faltan magnitudes definidas ex-ante. Esto reduce- los grados de seguridad en la evaluación de la efectividad de ciertos componentes.

50. Tal como en el componente 1, un CT específico para el componente 2 fue instalado. Se reunió 20 veces entre Noviembre de 2010 y Diciembre de 2012. El CDE es común con el componente 1 y ha sido convocado 4 veces entre Noviembre de 2010 y Diciembre de 2012. Se puede concluir que el PROEXPORTA ha gozado de un dispositivo operativo coherente y con órganos de coordinación y orientación

---

<sup>8</sup> UNIDO Evaluation Group. UNIDO activities in the area of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ), Thematic Evaluation Report, Co-funded by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Vienna, 2010.

<sup>9</sup> MIFIC, Dirección General del Registro la Propiedad Intelectual, comunicación escrita del director General, Marzo de 2013.

<sup>10</sup> ONUDI: Proyecto MIFIC / ONUDI / SECO: US / NIC / 08 /003, “Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad de Nicaragua”, Gobierno de la República de Nicaragua, Financiado por la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO), Informe de Incepción del Proyecto, Anexo D, Noviembre de 2011.

adecuados. Lo que falta todavía es un mecanismo formal de coordinación entre donantes y los ministerios competentes para exportaciones (MIFIC y MEFCCA). Considerando la importancia del concurso de donantes en esta área, sigue una recomendación al respecto en el Párrafo 75.

## **B. Avance en los resultados e impactos esperados**

51. El marco lógico definitivo del componente 2 y el Reporte Anual 2012 arriba mencionado sirven de base para apreciar los avances en resultados, tal como evidenciado en el Cuadro 8. Las menciones "a tiempo" y "con atraso" son las calificaciones del mismo Reporte Anual 2012 que la misión evaluadora comparte. Comparado con la claridad del Cuadro 8 que se fundamenta sobre el Anexo D del Informe de Incepción del Proyecto, el Reporte Anual 2012 es narrativo en lo que concierne el logro de los varios resultados. Esto hace algo más difícil la comparación entre metas y alcances.

52. Tal como en el caso del componente 1 del PROEXPORTA, la evolución de los volúmenes de exportación entre 2010 y 2012 ha superado las proyecciones en el momento del diseño del componente, indicando que también el componente 2 se insertó en un contexto favorable en términos de su relevancia. El componente 2 hizo un ejercicio para determinar el crecimiento de volúmenes de exportación solamente para rubros susceptibles de beneficiar del PROEXPORTA. Después de solo dos años de ejecución efectiva del proyecto, no se puede sin embargo inferir una relación de causa a efecto.

53. Cinco de los seis sub-componentes se encuentran en tiempo en cuanto al logro de sus indicadores, según la apreciación propia de ONUDI, que califica el avance físico del componente 2 al 55 por ciento de las metas, a Noviembre de 2012. La misión evaluadora concuerda en lo general pero hace resaltar que no solamente el sub-componente 6 (concretización de un Centro de Información de Obstáculos Técnicos al Comercio; CIOTC) sino también la formulación, proceso de consulta - y la aprobación de la Política Nacional de Calidad (PNC) en el sub-componente 1 cuentan con un atraso notable.

54. La formulación y aprobación del PNC será un cumplimiento estratégico del componente 2. El citado Reporte Anual 2012 de ONUDI y la interacción con las personas involucradas del MIFIC y de ONUDI sugieren que el apoyo previsto de ONUDI al proceso de formulación no ha sido realizado de manera coordinada con el MIFIC y el BID que financió a un consultor para elaborar un borrador de la PNC en 2012. En la actualidad, se dispone de este borrador (que es un informe pertinente sobre el estado del SNC en Nicaragua pero no presenta un modelo claro y completo de la futura (PNC). Además, este informe se entregó a ONUDI solamente a posteriori. Al lado, existe un índice bastante detallado de una PNC genérica elaborado por ONUDI. La misión evaluadora opina que ambos documentos son consolidables si se crea el espacio para una elaboración mancomunada entre las partes. El calendario de consultas presentado a la misión infiere que esto aparentemente se realizará en los próximos meses.

**Cuadro 8. Indicadores del marco lógico y avances del componente 2 a Marzo de 2013**

Objetivo y resultados esperados	Indicador (es) asociado (s) principales	Avances	Observaciones
Finalidad	Exportaciones de Nicaragua incrementadas y diversificadas.	+ 10.5%	Promedios anuales 2010-2012 en volúmenes
Propósito	SNC fortalecido en las áreas de normalización, acreditación y metrología.	Buenos avances	Producto de los avances R1-R6; indicador no directamente medible
Resultado 1.1	Existe una Política Nacional (PNC) de la calidad como plataforma del SNC	Esbozos A tiempo	Un borrador será presentado a consultas en Mayo/Junio de 2013.
Resultado 1.2	La DNM cuenta con el plan de fortalecimiento institucional implementado	Sí	Documentado, sin fecha
Resultado 1.3	Acondicionada la infraestructura física y técnica de la DNM	No	Por la intención del MIFIC de mudar a otra ubicación.
Resultado 1.4	No. de equipos de computación adquiridos	Sí	Listas disponibles
Resultado 1.5	Estructura de la web del SNC mejorada	Sí	Estructura clara y amigable.
Resultado 2.1	Plan para la introducción de un SGC en el Dpto. de Normalización elaborado	Sí	Pero con atrasos por sustitución del consultor seleccionado
Resultado 2.2	Implementado el SGC del Depto. de Normalización Técnica bajo la Norma ISO 9001-2008.	30%	Informe del consultor de Diciembre de 2012
Resultado 2.3	Número de personal del Dpto. de Normalización capacitado en organismos homólogos	4 hombres 4 mujeres	A tiempo
Resultado 2.4	5 funcionarios capacitados en Normalización Técnica	No	Pendiente
Resultado 2.5	Número de NTN/NTON elaboradas	NTN: 4 NTON: 5	Reportes detallados, pero indicador sin magnitudes.
Resultado 3.1	Mejorado perfil profesional del personal de la ONA en normas y directrices de acreditación	En curso	A tiempo
Resultado 3.2	SGC de la ONA implementado conforme a la Norma 17011.	En curso	
Resultado 3.3	3 funcionarios de la ONA capacitados en procesos de acreditación con reconocimiento de IAAC	1	Viaje a la 17ª. Asamblea de la Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC)
Resultado 3.4	Realizada la Evaluación Pre-Par por IAAC, para la ONA que permita solicitar la Evaluación Par, para su reconocimiento.	Sí	Evaluación Par en Mayo de 2013
Resultado 4.1, 4.2 y 4.3	Completada la capacidad técnica de LANAMET en las magnitudes de masa, presión, volumen y temperatura.	Parcial A tiempo	Se recibió el equipo para la magnitud de masa.
Resultado 4.4	5 funcionarios capacitados en Técnicas de Mediciones, para fortalecer la capacidad técnica del laboratorio.	Parcial	Descripción del puesto elaborada para la capacitación.
Resultado 4.5	Funcionarios del LANAMET realizan pasantía en países miembros del SIM.	2 personas	Centro Nacional de Metrología de México.
Resultado 5.1	15 OEC cuentan con SGC de acuerdo a la norma de su competencia (Laboratorios de ensayo y Calibración Norma ISO 17025, Organismos de Inspección (OIs) Norma ISO 17020, Organismos de Certificación Norma ISO 65 para producto, 17021 para Sistemas de Gestión.	71% No indicado	En cuanto a ISO 17 025 con 6 laboratorios. En cuanto a ISO 17 020 con 7 OIs-
Resultado 5.2	ONA fortalecida con 15 OECs capacitado en normas y criterios de su competencia.	16 OEC 8 OI	A tiempo
Resultado 5.3	Realizados 3 Ensayos de Aptitud para laboratorios de ensayo.	95%	Para aguas claras (11 OECs) y aguas residuales (10 OECs)
Resultado 6.1	Ampliada la capacidad de atención y respuesta del CIOTC.	No	Contratación de un consultor internacional en 2013.
Resultado 6.2	1 funcionario del CIOTC mejora su perfil profesional capacitándose en temas de notificación	1	Viaje de estudio a México.
Resultado 6.3	1 funcionario capacitado en técnicas de manejo de información para la administración de la misma.	No	Pendiente Con atraso

Fuentes principales: ONUDI, Documento de Proyecto 2010<sup>11</sup> e Informe anual 2012<sup>12</sup>

<sup>11</sup> ONUDI: Nicaragua, Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad, Documento de Proyecto, 13 de Septiembre de 2010.

<sup>12</sup> ONUDI. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad de Nicaragua, Reporte de Avances Enero-Diciembre de 2012, 29 de Noviembre de 2012.

55. A nivel del sub-componente 2 (implementación de un sistema de Gestión de Calidad en el Departamento de Normalización del MIFIC) se tuvo que sustituir a un consultor. El Reporte Anual 2012 nota que esto no causó atraso gracias a la proactividad del personal del Departamento de Normalización. Relevante en el marco del el sub-componente 3 es que la Oficina Nacional de Acreditación (ONA) se presentará en breve a un desafío importante, o sea la evaluación par (peer review) por la IAAC en cuanto a la futura autoridad de la ONA de acreditar laboratorios de ensayos bajo la Norma ISO 17 025. Un resultado positivo de esta evaluación equivaldrá a un paso significativo en el reconocimiento internacional de la ONA.

56. El sub-componente 4 que se enfoca en el fortalecimiento de Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET) está en curso de implementación. La misión - constató que un lote de equipo necesario para la magnitud de masa llegó y que se encuentra en curso de instalación en LANAMET. Dos personas han participado en un estudio en México para mejorar sus capacidades técnicas en un instituto homólogo en el extranjero mientras se elaboran los términos de referencia para - la formación in-situ del personal del LANAMET en el uso del equipo recibido. Con estas medidas, los grados de libertad y credibilidad del LANAMET habrán hecho un paso significativo.

57. El sub-componente 5 tiene la misión de fortalecer a Organismos de Evaluación de Conformidad (OECs), básicamente por tres medidas: (i) apoyar a laboratorios de ensayos y organismos de inspección (OIs) a establecer e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), (ii) capacitar el personal de estos OECs, y (iii) Apoyar la participación de los laboratorios en rondas de ensayos de aptitud prioritarios y adquirir materiales de referencia para facilitar tales ensayos. Existe una amplia documentación sobre este sub-componente y sus grados de avance. Hasta Marzo de 2013, seis laboratorios han implementado su sistema de calidad bajo la Norma ISO 17 025 lo que les facilita, en un caso (Laboratorios Benchocha), a activamente buscar mercados de exportación regionales para 42 de sus productos farmacéuticos una vez que sea acreditado por la ONA. Para laboratorios universitarios y del sector público, el cumplimiento con la Norma ISO 17025 y una correspondiente acreditación les dará la credibilidad necesaria de competir en el mercado de análisis científicos y técnicos a nivel nacional y tal vez regional. Los ensayos de aptitud, finalmente, sirven a establecer la base técnica de confiabilidad de estos laboratorios. Referente al sub-componente 6 (puesta en operación del Centre de Información de Obstáculos al Comercio), el reclutamiento del consultor internacional se atrasó por falta de consenso sobre los procedimientos de gestión de los trámites, entre el MIFIC y el Gerente del Proyecto. Tal consultoría se llevará acabo en Septiembre de 2013.

58. Para los organismos de inspección (OIs), el apoyo del sub-componente 5 genera efectos notables sobre todo en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAGFOR) y sus OIs para los rubros de carne, pesca, lácteos y productos avícolas. Sus respectivos SGC les permitirán a ser acreditados hasta 2014 según la estimación del MAGFOR. Dado que varios OECs pertenecen al sector privado y que muchos cubren ramos estratégicos tales como carburantes, el componente 2 del PROEXPORTA les permite efectivamente una graduación cualitativa necesaria para apoyar enteros sectores económicos y de exportación.

59. Se puede concluir que el propósito del componente, es decir el fortalecimiento del SNC en las áreas de normalización, acreditación y metrología será alcanzado hasta Diciembre de 2013 con alta probabilidad. Debido al hecho de que el marco lógico del componente 2 no asignó indicadores con magnitudes, es imposible determinar con

precisión cuál será el grado de tal fortalecimiento. Considerando el progreso sobre todo en activos intangibles, tales como capacidades humanas mejoradas, SGC implementados con todos sus procedimientos y documentaciones, acreditaciones y finalmente el reconocimiento internacional de la ONA, es razonable confirmar la conclusión avanzada en este Párrafo. Sin embargo, Sistemas de Gestión de la Calidad nunca son perfectas; ya requieren además una puesta al día constante. Por lo tanto, muchos esfuerzos ulteriores por el gobierno, el sector privado involucrado y la cooperación internacional tienen que complementar lo alcanzado.

### C. Costo-eficacia del proyecto

60. Según el Reporte Anual 2012, el progreso físico general del componente 2 es del 55 por ciento a 65 por ciento del tiempo disponible hasta la conclusión prevista en Diciembre de 2013. Cabe comparar este alcance con el grado de ejecución financiera a finales de 2012 que es del 49 por ciento relativo al presupuesto aprobado según el Cuadro 9. El grado de implementación de alcance físico y la ejecución financiera es favorable.

61. Un método adicional para determinar la eficiencia sería el de calcular el costo-beneficio del componente 2. Esto no es posible en términos precisos porque el beneficio sería el incremento de exportaciones atribuibles al componente 2. Para compensar los costos promedios anuales del componente 2, o sea USD 270,000, se puede hacer un supuesto sencillo: un incremento de exportaciones, atribuible al componente, tendría que ser diez veces más alto que el costo, asumiendo que el beneficio neto de este incremento sería el 10 por ciento de tal incremento para el exportador. En los últimos cinco años, el valor de las exportaciones creció anualmente por USD 290 millones. Por ende, si el fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad solamente era capaz de agregar un solo por ciento de valor de exportación por año se hubiera justificado la inversión. Este tipo de reflexión es por supuesto también válido para el componente 1. En ambos casos, la dificultad mayor es la de la atribución de los resultados del PROEXPORTA al incremento de las exportaciones. La única manera de tener más certidumbre en este respecto es la conducción de una encuesta final, posiblemente en el primer trimestre de 2014, con las empresas participantes en el componente 1 en con las que beneficiaron de servicios de pruebas de ensayos y de servicios de inspección. Es bastante plausible asumir que solamente en los cuatro sub-sectores de carne, lácteos, pesca y productos avícolas (Párrafo 54), el - apoyo a los OIs respectivos habrá tenido un efecto promotor significativo de exportaciones.

**Cuadro 9. Presupuesto y grados de ejecución financiera del componente 2**

Subcomponentes	Presupuesto SECO aprobado 2010-2013	Saldo reportados de Diciembre de 2012	Grado de ejecución financiera en %
1. Fortalecida la capacidad institucional de la Dirección de Normalización y Metrología (DNM)	209,550	79,215	62%
2. Departamento de Normalización fortalecido	56,400	19,566	65%
3. Oficina Nacional de Acreditación (ONA) fortalecida en 2 áreas prioritarias	110,800	55,020	50%
4. Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET) fortalecido en 2 magnitudes de medición prioritarias	262,059	165,412	37%
5. Organismos de Evaluación de Conformidades (OEC) fortalecidos	134,000	63,004	53%
6. Centro de Información de Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) fortalecido	30,200	27,582	9%
<b>Total</b>	<b>803,009</b>	<b>409,799</b>	<b>49%</b>

Fuente: Reporte Anual 2012 del componente 2

62. Otro proxy de eficiencia sería determinar en cual medida el componente 2 ha – logrado apalancar recursos físicos, técnicos y humanos a partir de sus propias inversiones. Es obvio que la inversión en sistemas de calidad en el Departamento de Normalización del MIFIC, LANAMET, los laboratorios de ensayos y OIs requiere también contribuciones significativas en la puesta a disposición de personal calificado y de tiempo de trabajo. No es posible cuantificar el grado de este apalancamiento. Lo que sí se puede decir que el componente 2 no accionó en aislamiento. Con el Proyecto del BID, se intentó proceder mancomunadamente en la formulación de la PNC, un proceso que necesita intensificación (Párrafo 51). Hay otros interfaces con este proyecto, por ejemplo en cuanto al fortalecimiento de la ONA en vista de su reconocimiento internacional.

63. Concluyendo, es plausible prever que todos los actores públicos y privados participando en el componente 2 del PROEXPORTA saldrán no solamente fortalecidos sino empoderados a condición que el último año se desenvuelva tal como planificado. El país, con una PNC aprobada y una ONA reconocida a nivel internacional, tendrá una posición más fuerte en relación a sus competidores. Además, un SNC disponiendo de instrumentos de implementación, tales como un LANAMET más independiente, de laboratorios de prueba y de OIs acreditados, es más creíble por su capacidad instalada y no solamente por sus declaraciones de intenciones.

#### **D. Sostenibilidad de la intervención**

64. El valor de los intangibles que el componente 2 ha - fortalecido- es considerable y basado en amplios compromisos y conocimientos muy especializados. Dado que son intangibles por su naturaleza, a parte de las instalaciones físicas en laboratorios, significa sin embargo que son también vulnerables. Sin la capacidad institucional del MIFIC de darle continuidad a las líneas de trabajo del componente, el diseño e implementación de políticas públicas que promueven la mejora del SNC, así como el potenciar el rol del sector privado y los espacios de articulación público- privados, los alcances se pueden erosionar rápidamente.

65. Con el afán de evitar tal erosión, se puede asumir que un SNC funcionando en Nicaragua tendrá que tener las características a continuación. Son congruentes con las nueve conclusiones principales de la evaluación temática de ONUDI citada en el Párrafo 44 y podrían tomar la siguiente forma de un benchmarking preliminar:

- a. La PNC está aprobada en breves términos sobre la base de un proceso de consultas- con participación de todos los actores pertinentes, inclusive del sector privado.
- b. El rol de entidades públicas y privadas en este sistema, y en un contexto más amplio de fomento de exportaciones, está clarificado y aceptado.
- c. Las estructuras que gestionan el SNC tienen una gobernabilidad participativa.
- d. Cada nueva iniciativa en su ámbito requiere una preparación basada en necesidades y metas realistas.
- e. Para el pilotaje del SNC, no solamente de proyectos específicos, el uso de herramientas estándar (marco lógico con indicadores objetivamente verificables y un análisis de riesgos) es de rigor.

- f. La SNC explícitamente incluye el fomento de formas de cooperación regional y Sur-Sur, y la identificación de sinergias correspondientes.
- g. La implementación de proyectos específicos en el área de la SNC se rige por el principio de una delegación de autoridad a nivel de "campo". Esto no solamente será conforme a las conclusiones de la evaluación temática de ONUDI sobre SMQT de 2010 sino también valorará la apropiación de tales proyectos por parte del ministerio líder.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

##### C. Conclusiones

66. El entorno económico, específico a las exportaciones de Nicaragua, se ha desarrollado positivamente, con una participación promedio de MIPYMEs del 30 por ciento en valores y del 38 en volúmenes entre 2007 y 2012. Las exportaciones son sin embargo concentradas en productos con poco valor agregado y mercados destinos con TLCs, salvo en el caso de Venezuela. Se notan mejoras en indicadores competitivos de índole logístico y comercial, pero aún persiste un ranking per cápita inferior al de la región centroamericana.

67. Como conclusiones generales comunes a los dos componentes del PROEXPORTA, se puede afirmar lo siguiente:

- a. A pesar de la pertinencia de suponer una sinergia fuerte entre el fortalecimiento del SNC y el fomento de exportaciones, tal sinergia no se ha manifestada todavía, en parte por el tiempo corto a disposición y los atrasos en cuanto al componente 1.
- b. En realidad, se trató de dos proyectos que se implementaron con diferentes modalidades y velocidades. Por ende, el MIFIC aparentemente no asignó mucha importancia a un acercamiento programático.
- c. La migración del componente 1 hacia el MEFCCA, incrementó la brecha de complementariedad aún más. El único foro de concertación entre los componentes es el CDE que se reunió cuatro veces entre 2010 y 2012.

68. Componente 1: Una fortaleza es la pertinencia de haber seleccionado a PYMEs como participantes, por su importancia en la estructura de exportaciones del país. Esto es menos evidente para micro-empresas que tienen pocas oportunidades de exportación directa. Cabe mencionar también que el proceso de selección y de diagnósticos ha permitido identificar a empresas con gran potencial para exportaciones. En su mayoría, su tipología es - que son pequeñas empresas familiares con antecedentes, alto grado de auto-financiamiento y sentido de innovación en los sectores agrícolas, agroindustriales, textiles y de muebles y cueros.

69. La debilidad mayor del componente 1 es su lentitud de implementación que contrasta con las necesidades de las empresas seleccionadas. Éstas tienen ritmos mucho más de acuerdo a la demanda dinámica de los mercados. En ambos ministerios implementadores (MIFIC y MEFCCA) se observan patrones de velocidades diferenciadas, entre las de actividades preparativas y de decisiones. Es también notable la incapacidad de los órganos técnicos y directivos (CT y CDE) de dar impulsos

para la aceleración del ritmo de ejecución del componente. En cierta manera, no se pudo conciliar el postulado de alcanzar resultados con el de implementar procedimientos. Más allá de procedimientos propiamente dichos, la delegación de competencias en el MIFIC ha sido insuficiente para garantizar una ejecución más ágil del componente 1.

70. Las consecuencias de esta trayectoria son previsibles: es altamente improbable que un número sustancial de las empresas seleccionadas por diagnósticos y planes de acción pueda gozar de apoyos con masa crítica enfocada en sus necesidades específicas del quehacer exportador. Amenaza el riesgo de seguir implementando un componente que se haya agotado en preludios sin llegar a su fin – el fomento de exportaciones por parte de MIPYMEs. Las recomendaciones específicas en los Párrafos 73-75 son formuladas para mitigar este riesgo.

71. Componente 2. El énfasis en el fortalecimiento del SNC de Nicaragua es y sigue siendo pertinente. Comparado con el componente 1, el componente 2 contrasta por ser implementado por gestión directa por parte de ONUDI. Esto corresponde al “expertise” de este organismo de asistencia técnica y ha sido puesto como una modalidad predeterminada por la SECO. Considerando la complejidad técnica de las materias involucradas, el asesoramiento directo por ONUDI y las numerosas sub-contrataciones para equipo y servicios de consultorías, la misión evaluadora opina que esta modalidad se justifica. Por esta arquitectura del componente 2 – al contrario de la del componente 1 que está directamente implementado por el ministerio líder – es posible que el MIFIC no se haya percibido como dueño de pleno dominio. Tal como lo sustenta el próximo párrafo, parece que el mayor problema no sea el principio de la gestión por parte de ONUDI pero la distancia hacia al gerente del proyecto en México.

72. En efecto, surgieron momentos de tensión entre el MIFIC y ONUDI durante la implementación del componente 2. Según las opiniones expresadas por parte del MIFIC, no había divergencias sobre objetivos y los grandes rasgos de la agenda de implementación. El hecho de que el gerente del componente 2 está ubicado en la oficina regional de México y que el asesor principal residente (CTA) tiene pocos grados de libertad para tomar decisiones operativas es aparentemente el mayor punto de discordancia. En efecto, algunos malentendidos e inclusive atrasos se hubieran logrado evitar según lo relatado a la misión. Esta situación es tanto más relevante que los contenidos del componente son técnica y metodológicamente muy exigentes. No es sorprendente que una de las mayores conclusiones de la citada evaluación temática de ONUDI sobre SMTQ se refiere precisamente a una delegación de autoridad a nivel de “campo”. La misión evaluadora está convencida que la situación al seno del componente 2 no es sencillamente una secuela de las “reglas rígidas de ONUDI”. Más autonomía para la gestión diaria por parte del CTA y un control de calidad sistemático por parte del gerente del proyecto hubiera sido una solución concebible.

73. A solicitud de la SECO y de ONUDI, la presente evaluación intermedia confronta sus hallazgos con las nueve conclusiones mayores de la mencionada evaluación temática. Cabe notar, sin embargo, que el diseño del PROEXPORTA ha sido anterior a la publicación de la evaluación temática. En aquel momento, se decidió conscientemente de no alterar el dispositivo de implementación del componente 2 para adecuarlo a los hallazgos de la evaluación temática. Estas aclaraciones son necesarias para facilitar una lectura correcta y ponderada del Cuadro 10.

74. En su conjunto, el componente 2 presenta alcances y modalidades de desempeño satisfactorios. En efecto, no es fácil reunir una masa crítica de intervenciones, tales como la compra e instalación de equipo sofisticado, la

conducción de ensayos de aptitud que requiere equipos y conocimientos especializados y además cumplir con normas ISO que son por definición complejos. ONUDI puso en evidencia de que estos logros se alcanzaron gracias a la capacidad y el compromiso del personal del MIFIC responsable de la gestión de la calidad y sus aspectos técnicos, legales y administrativos. Se reitera lo que se concluyó a nivel de la efectividad del componente 2 (Párrafo 55), o sea que es altamente probable que el componente 2 logre su propósito, sujeto a la finalización y aprobación de la PNC en particular y a la anuencia de la recomendación en el Párrafo 71.

**Cuadro 10. Evaluación Temática de ONUDI y evaluación del PROEXPORTA**

Áreas de conclusiones de la Evaluación Temática de ONUDI	Hallazgos referentes al Componente 2 del PROEXPORTA Nicaragua
1. Estructuras de gobernabilidad participativa son factores favorables para Sistemas Nacionales de Calidad (SNCs)	Hay evidencia de gobernabilidad participativa en los comités de normas y en la Comisión Nacional de Normalización.
2. Un involucramiento fuerte del sector privado refuerza SNCs es clave.	La inclusión de actores del sector privado como Organismos Evaluadores de Conformidad (OEC) es positiva.
3. El fomento de SNCs requiere una preparación basada en necesidades y metas realistas.	En el caso del PROEXPORTA, se puede confirmar una preparación consistente con necesidades y con metas realistas.
4. El uso de herramientas estándar de manejo de proyectos necesita mejoras.	El Componente 2 se fundamenta en un marco lógico coherente y específico, sin embargo con varios indicadores en los cuales faltan magnitudes definidas ex-ante.
5. El reforzamiento de capacidades debe dirigirse a instituciones directamente responsables de SNCs.	El Componente 2 cumple a cabalidad con esta lección.
6. El fomento de formas de cooperación regional y Sur-Sur es clave.	Colaboraciones con EMA y CONACYT son buenos ejemplos. Las instituciones contrapartes hubieron apreciado más grados de libertad en la toma de iniciativas y contactos <sup>13</sup> .
7. El éxito del manejo de proyectos SNC depende de una delegación de autoridad a nivel de "campo".	El MIFIC percibe una gestión "por control remoto" a partir de la Delegación Regional de ONUDI, por veces poca conducente para una gestión ágil del componente.
8. Instancias técnicas y directivas activas y claramente definidas a nivel de los proyectos agregan valor a la gobernabilidad	En el caso de PROEXPORTA, hay comités a nivel técnico y directivo/estratégico con atribuciones claras.
9. Los servicios de apoyo internos de ONUDI son variables en términos de calidad, en particular en cuanto a compras, contabilidad y gestión de recursos humanos.	Los aportes de consultores especialistas de ONUDI son apreciados. La institución contraparte tiende a percibir a ONUDI como demasiado distante e inaccesible en ciertos aspectos de manejo del proyecto, inclusive compras.

#### D. Recomendaciones

75. Para ambos componentes del PROEXPORTA, se recomienda preparar una encuesta final de impacto, a licitar en 2013 y a implementar en el primer trimestre de 2014. Tal encuesta elucidará la cuestión si y en qué medida los dos componentes habrán tenido impactos tangibles sobre la capacidad de exportación de MIPYMEs y sobre la capacidad de los laboratorios y OIs de cumplir con sus tareas. Estos impactos tendrían que ser atribuibles al PROEXPORTA. En particular, se tratará de apreciar si

<sup>13</sup> Según las informaciones obtenidas por el Gerente del Proyecto, esto no fue siempre fácil. Por veces, los contactos establecidos involucraron compromisos sobre los cuales ONUDI había sido informado.

MIPYMEs exportadoras habrán aprovechado servicios que han sido fortalecidos en el marco del componente 2. En cuanto a las empresas a encuestar, los diagnósticos de APEN servirán de línea de base. En el caso de laboratorios y OIs, se servirá del método de recuerdo para establecer una comparación de "sin y con proyecto". Los recursos para esta encuesta final se podrían restar del presupuesto del componente 1, por ejemplo del rubro "fomento de nuevos emprendimientos para exportación".

76. Debido a la ausencia de un mecanismo de coordinación entre el MIFIC, el MEFCCA, otras entidades de fomento de exportaciones y los mayores donantes, es recomendado poner en marcha tal mecanismo sobre una base sistemática y lo más antes posible.

77. Para el componente 1, se proponen las medidas a continuación sobre la base de la interacción final entre el MIFUC, el MEFCCA, la Cooperación Suiza y la misión evaluadora del 22 de Marzo de 2013. Difieren de las propuestas originales de la misión evaluadora dado que algunos pasos preparatorios ya han sido hechos para realizar lo que sigue:

- a. En el caso de ser necesario, poner al día los 50 planes de acción del primer grupo de empresas ya que algunos de ellos tienen hasta un año después de haber sido elaborado.
- b. Realizar los diagnósticos de la segunda cohorte de 100 MIPYMEs pre-seleccionadas, la selección de las mejores 50 y la elaboración de los planes de acción correspondientes de una sola vez.
- c. Simultáneamente, preparar y lanzar la licitación para apoyos robustos a hasta 100 empresas (o sea de la primera y segunda cohorte) e incluir elementos de lo recomendado en el Párrafo 77.
- d. Examinar la formación de un consorcio entre los oferentes de servicios más idóneos.

78. Estos apoyos tendrán que tomar en cuenta las necesidades de planes de acción priorizados o reajustados, si aplica, en el caso de las primeras 50 empresas. En particular y en el caso de ser necesario, tales apoyos tendrán que incluir modalidades que vayan más allá de capacitaciones y de asistencia técnica. Podrán incluir inteligencia de mercado para productos específicos y visitas de ferias relevantes, nacionales e internacionales, de preferencia en pequeños grupos de exportadores.

79. Para racionalizar estos apoyos, cabe establecer una matriz diferenciando entre sub-sectores y formas de apoyo, por ejemplo capacitación (que podría ser conjunta en algunos casos) y asistencia técnica específica por empresa, inteligencia de mercados promisorios, visita de ferias y apoyo al desarrollo de productos. En todo esto, cabe buscar sinergias con los demás proyectos operantes en el área de fomento de exportaciones. Los indicadores de proceso y de resultado serían los siguientes:

- a. Procesos: Respeto de hitos a establecer para concluir la agenda hasta mitad de 2014, tales como: fechas de términos de referencia, de publicación de licitación, de sumisión de ofertas, de adjudicación de mandatos, de firma de contratos, de sumisión de informes iniciales, de implementación, terminación y evaluación final.
- b. Resultados: Ver resultados de la encuesta final de impactos (Párrafo 74).

80. Relativo al componente 2, se sugiere al MIFIC y a la SECO conceder una prórroga del tiempo de ejecución de tres meses, o sea hasta el 31 de Marzo de 2014 con el afán de dar al componente 2 la oportunidad de recuperar los tres meses perdidos en el arranque en 2010.

81. Se recomienda asignar una alta prioridad a la elaboración mancomunada y la aprobación de la PNC sin desatender los demás sub-componentes. Además, se sugiere asignar más autoridad de ejecución de día al día al asesor principal residente para la agilización de las actividades remanentes, conforme a lo expuesto en el Párrafo 71.

82. Una última recomendación concierne el diseño e implementación de futuros proyectos de fomento de exportaciones. ¿Qué se haría lo mismo y qué debería subir modificaciones? En función del perfil exportador de un país sería probablemente oportuno optar otra vez por un fomento específico de exportaciones para PYMEs, sin incluir micro-empresas si la operación se enfoca en la facilitación de exportaciones directas. A diferencia del PROEXPORTA en Nicaragua, la ubicación del ente promotor en una asociación o gremio fuerte del sector privado sería más coherente, con interfaces claros con el sector público en materia de políticas y facilitación de exportación.

83. Si el proyecto incluye una dimensión de fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad, la selección de un Ministerio líder en la materia sería indicada. En el caso de Nicaragua, no cabe duda que este ministerio líder tenía que ser el MIFIC. La selección de modalidades de intervención, o sea una implementación directa o a través de una agencia especializada, dependería de la trayectoria de la institución, en sus dimensiones técnicas y de manejo administrativo y financiero.

Berna, Mayo de 2013

## Anexos

---

- 1 Bibliografía
- 2 Lista de personas encontradas

## Bibliografía

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/NICARAGUAEXTN/0,,contentMDK:20212601~menuPK:287226~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:258689,00.htm>

<http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

[http://www.transparencia.org.es/IPC's/Indices\\_IPC's.htm](http://www.transparencia.org.es/IPC's/Indices_IPC's.htm)

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?page=1>

<http://data.worldbank.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>

Gobierno de Nicaragua. Identificación, Caracterización y Calificación de PYMES Nicaragüenses con Potencial Exportador, Managua, Nicaragua, 2012.

PROEXPORTA, Componente 1, Informe Anual 2012

Contrato de Ejecución entre la Confederación, Suiza, representada por la Secretaría de Estado de Asuntos económicos (SECO), a través de la Oficina de la Cooperación Suiza para América Central y el Gobierno de Nicaragua, representado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) Relativo al Proyecto "Fomento de Capacidades en las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)", correspondiendo al período de Noviembre de 2010 a Octubre de 2013, Managua, 25 de Noviembre de 2010.

República de Nicaragua. Plan Nacional de Desarrollo Humano 2008-2012, Managua, Versión Junio de 2008.

UNIDO Evaluation Group. UNIDO activities in the area of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ), Thematic Evaluation Report, Co-funded by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Vienna, 2010.

MIFIC, Dirección General del Registro la Propiedad Intelectual, comunicación escrita del director General, Marzo de 2013.

ONUDI: Proyecto MIFIC / ONUDI / SECO: US / NIC / 08 /003, "Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad de Nicaragua", Gobierno de la República de Nicaragua, Financiado por la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO), Informe de Incepción del Proyecto, Anexo D, Noviembre de 2011.

ONUDI: Nicaragua, Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad, Documento de Proyecto, 13 de Septiembre de 2010.

ONUDI. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad de Nicaragua, Reporte de Avances Enero-Diciembre de 2012, 29 de Noviembre de 2012.

## Lista de personas encontradas

<b>Institución y Lugar de Contacto</b>	<b>Nombre, apellido, función</b>
Secretaría Suiza de Estado de Economía	Hans-Peter Egler, Jefe de la Sección de Fomento de Comercio Internacional
Secretaría Suiza de Estado de Economía	Christian Sieber, Oficial de Programa, Sección de Fomento de Comercio Internacional
Cooperación Suiza	Carmen Alvarado, Oficial de Programa
Cooperación Suiza	Edgar Bermúdez, Asistente de Programa
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Verónica Rojas, Viceministra
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Humberto Arguello, Secretario Ejecutivo, Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones (CNPE)
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Saramelia Rosales, Directora General de Comercio Interior
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Noemi Solano, Directora del Departamento de Normalización y Metrología
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Adela Miranda, Directora de la Oficina Nacional de Acreditación (ONA)
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Erick Méndez, Coordinador "Programa de Apoyo al Comercio Exterior"
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Humberto Arguello, Director General Sección de Fomento de Comercio Internacional
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua.	Mirna Henríquez, Coordinador Proyecto para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. Managua	Silvia Ayón, Coordinadora del Proyecto
Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. Managua.	Leyra Bucardo, Directora General MIPYME
Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. Managua.	Aracelly Valle, Directora de Fomento y Desarrollo
Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. Managua.	Byron Castillo, Investigación y Vinculación a Mercados
Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa. Managua.	Juan Carlos Amador, Coordinador "PROEXPORTA"
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestas	Dr. Bernabela Orozco Moreno, Directora de Inocuidad Alimentaria
Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN). Managua.	Robertson Carillo, Ejecutivo de Negocios y Capacitaciones.
Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI)	Roberto Brenes, Presidente
Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI)	Roberto Salazar, Gerente de operaciones
PRONICARAGUA. Managua.	Engelberth Gómez, Director de Promoción de Exportaciones

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Sede Central, Viena, por teléfono	Johannes Dobinger, Oficial de Evaluaciones
ONUDI, Oficina Regional de México, por teléfono	Otto Loesener, Gerente del Proyecto
ONUDI. Managua.	Juan Fernando Ramírez, Jefe de Operación de Nicaragua
ONUDI. Managua.	Jaime Flores, Coordinador del Proyecto
Especialistas sub-contratados por el componente 2	Ings. Eduardo Zamora, Roger Solórzano, Eudoro Trejos, Denis Saavedra
Laboratorios Bengochea SA. Managua	Dr. Bengochea, Gerente General
Universidad Nacional de Nicaragua, Centro de Investigación de Recursos Acuáticos. Managua	Ing. Víctor Manuel Martínez, Director
Universidad Centroamericana, Instituto de Capacitación, Investigación y Desarrollo Ambiental. Managua	Dr. Zumilda Castellanos Corrales, Directora
Alba Generación, Laboratorio de Hidrocarburos. Managua	Dr. Nubia Blanca, Directora
Bordados Artesanales Marisol. Masaya.	Liliam Mercado, Propietaria
Calzado W & R. Masaya.	José Ortiz, Gerente
Creaciones Gloria. Chinandega.	Gloria Olivarez, Propietaria
D´madera. Managua.	Alejandro Montealegre, Gerente General
Diseños Exclusivos de Gabuardi. Managua.	Victor Gabuardi, Propietario
Havivi´s Muebles. Managua.	Esteban Bendaña, Gerente
Apícola de Oriente. Managua.	Sharon Flores, Administradora
Calzado Don Fernando. Granada.	Fernando Rocha, Propietario
Centeno Comercial. Managua.	Julián Salaverry, Asesor
Cooperativa Chinantlan. Chinandega.	Maribel Espinoza, Gerente
Creaciones NICATEX. Chinandega.	José Luis Torres, Propietario
Creaciones Santa Martha. León.	Giovani Montes, Propietario
Exportadora e Importadora Caballero. Chinandega.	Erwin Caballero, Gerente
Matadero Cacique SA, Los Brasiles, Managua.	Genaro Hernández, Gerente
Muebles y Antigüedades "El Coche". León.	José Cordero Camacho, Propietario
Productos Mimí. Granada.	Francisco Ramírez, Propietario
Productos Veritos. Masaya.	Juan Sánchez, Gerente de Desarrollo
Sales de Nicaragua. Masaya.	Aarón Guerrero, Gerente
Zona Franca Masili. Managua.	Julia Vallejos, Gerente