

Project Completion Report Foreign Trade Support Program NI-L1016		
Development Effectiveness Summary		
I. Strategic Contribution		
1. IDB Strategic Development Objectives		
Lending Program	Programa de Apoyo al Comercio Exterior, operación 2244/BL-NI	
Regional Development Goals	Promover la inversión privada nacional y extranjera. Fortalecer y modernizar el sector agrícola. Asegurar un entorno propicio para las empresas pequeñas y medianas.	
Bank Output Contribution (as defined in Results Framework of IDB-9)		
2. Country Strategy Development Objectives		
Country Strategy Objective	Las actividades previstas en este programa están directamente relacionadas con el objetivo indicado en la Estrategia-País de desarrollo productivo de tres maneras: (i) ofreciendo asistencia técnica para promoción de exportaciones y atracción de inversiones; (ii) facilitando mecanismos para mejorar la calidad y sanidad de los productos de exportación; y (iii) desarrollando canales e instrumentos de comercialización que favorezcan la exportación de los pequeños productores.	
Relevance of this project to country development challenges (If not aligned to country strategy)		El proyecto tiene relevancia para el país porque se da en un momento crítico en que se requería inversión extranjera y aprovechar las oportunidades de los tratados comerciales internacionales para aumentar las exportaciones sobre todo de las PYMES para su inserción en el mercado externo.
II. Development Effectiveness - Core Criteria		
	Partial Achievement	Weight
Average Score	0.71	
1. Effectiveness	0.70	40.00%
Average attributable achievement of outcomes	0.60	60.00%
Average achievement of outputs	0.85	40.00%
2. Efficiency	0.50	30.00%
3. Relevance	1.00	20.00%
4. Sustainability	0.75	10.00%
III. Development Effectiveness - Non core Criteria		
Contribution to the Bank Corporate Development Objectives	Satisfactorio	
Contribution to the Country Development Objectives	Satisfactorio	
Compliance with the monitoring and evaluation plan	Satisfactorio	
Use of Country Systems	Satisfactorio	
Environmental and Social Safeguards (implementation of mitigation measures)	No aplica	
Development Effectiveness Note:		
<p>El programa de Apoyo al Comercio Exterior tuvo como objetivo fortalecer las condiciones para el aprovechamiento de las oportunidades que se abren al sector productivo, con los tratados comerciales y de inversión. Para esto el programa buscó: el fortalecimiento de la capacidad de gestión gubernamental del comercio y la inversión extranjera; mecanismos de apoyo a las empresas exportadoras, particularmente las PyME; el fortalecimiento del sistema nacional de gestión de la calidad para facilitar exportaciones de mayor valor agregado, y la promoción de inversión. El préstamo contó con cinco componentes: 1) fomento a las exportaciones e internacionalización de PyMES; 2) atracción de inversiones; 3) implementación del Sistema de Trazabilidad Bovina para la exportación; 4) fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad; y 5) fortalecimiento de la administración de acuerdos comerciales.</p> <p>Criterios Centrales</p> <p>Efectividad: El PCR describe la lógica vertical del programa en detalle y explica cómo al no alcanzarse todos los productos planeados, esta no se vio afectada. Adicionalmente se presentan las justificaciones para todos los cambios realizados a la matriz de resultados. El programa demuestra, en términos generales, un buen desempeño en cuanto a la generación de productos; pero dadas las características de los indicadores de resultados, no es posible establecer una relación causal y atribuir la consecución de los resultados exclusivamente al programa para todos los indicadores de resultado.</p> <p>Eficiencia: Se realizó un análisis de sobre-costos y sobre-tiempos. La puntuación corresponde a un desempeño satisfactorio en base a este tipo de análisis.</p> <p>Relevancia: El PCR reporta que las condiciones bajo las cuales se diseñó la operación prevalecieron durante su implementación, lo que mantuvo la relevancia del proyecto ante las necesidades del país.</p> <p>Sostenibilidad: El PCR no reporta grandes riesgos a la sostenibilidad de lo alcanzado por el proyecto y menciona que las condiciones para la sostenibilidad de la mayoría de sus resultados están dadas. Se menciona la importancia de la trazabilidad bovina y que esta aún no está completamente implementada en el país, especialmente hace falta incorporar la fase secundaria (industrial) a la cadena de producción.</p>		

**Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PACE)  
(NI-L1016 / 2244/BL-NI)  
Informe de Terminación de Proyecto  
(PCR)**

**Equipo de Proyecto Original:**

Jaime Granados (INT/INT), Jefe de Equipo; Mario Umaña y Alejandra Eguiluz (INT/INT); Pedro Martel (RND/CGU); Jaime Cofré (RND/CNI); Galileo Solís (CPN/SCT); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO); Rafaela Varela, Juan Carlos Lazo, Dougal Martin, Sobeyda Castillo, Brenda Álvarez, Zoraida Argüello y Luis Miranda, (CID/CNI); Natalia Blanco, Daniel Vázquez y Cecilia Seminario (INT/INT).

**Equipo PCR:**

Jaime Granados (INT/TIU), Luis Miranda (CID/CNI), Osmín Mondragón (FMP/CNI), Santiago Castillo (FMP/CNI) y Oscar Vasco (INT/TIU).

## ÍNDICE

ENLACES ELECTRÓNICOS .....	3
ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	4
INFORMACIÓN BÁSICA .....	5
I. INTRODUCCIÓN .....	6
II. DESEMPEÑO DEL PROYECTO .....	8
2.1 Efectividad.....	9
a) Análisis de la Lógica Vertical .....	12
b) Resultados Logrados .....	17
c) Análisis de la Atribución de los Resultados.....	41
d) Resultados Imprevistos .....	47
2.2 Eficiencia.....	48
2.3 Relevancia .....	53
2.4 Sostenibilidad .....	54
III. CRITERIOS NO CENTRALES .....	56
3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco.....	56
3.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia de País .....	58
3.3 Monitoreo y Evaluación (M&E).....	59
3.4 Uso de Sistemas de Países .....	60
3.5 Salvaguardias ambientales y sociales.....	61
IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	61
4.1 Lógica Vertical .....	61
4.2 Ejecución y Presupuesto .....	61
4.3 Experiencia general con la gestión del proyecto .....	62
4.4 Evaluación de Impacto .....	62
4.5 Asuntos no resueltos.....	63
ANEXOS .....	64
Hallazgos y Recomendaciones .....	71

## ENLACES ELECTRÓNICOS

1. [Checklist del PCR](#)
2. [Versión Final de Reporte de Progreso del Monitoreo \(PMR\)](#)
3. [Minuta del Taller de cierre](#)
4. [Evaluación del Ejecutor](#)

## ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ALBA	Alianza Libre Bolivariana de las Américas
APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
BCN	Banco Central de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BPR	Bienes Públicos Regionales
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, (por sus siglas en inglés)
EDT	Estructura Desglosada de Trabajo
IED	Inversión Extranjera Directa
INPYME	Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa
IPSA	Instituto Protección y Sanidad Agropecuaria
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCCA	Mercado Común Centroamericano
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
NTON	Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
OMC	Organización Mundial de Comercio
ONA	Oficina Nacional de Acreditación
PACE	Programa de Apoyo al Comercio Exterior
PRONICARAGUA	Comisión Especial para la Promoción de Inversiones
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
SARB	Sistema Armonizado de Rastreabilidad Bovina
SISCAE	Sistema de Información para la Contratación y Adquisiciones Electrónicas
SNITB	Sistema Nacional de Información de Trazabilidad Bovina
SPI	Índice de Desempeño del Cronograma del Proyecto (siglas en inglés)
UE	Unión Europea
USD	Dólares de los Estados Unidos de América
VUCEN	Ventanilla Única de Comercio Exterior en Nicaragua
VUI	Ventanilla Única de Inversión

## INFORMACIÓN BÁSICA

NÚMERO DE PROYECTO: **NI-L1016**

TÍTULO: **PROGRAMA DE APOYO AL COMERCIO EXTERIOR (PACE)**

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: **PRÉSTAMO DE INVERSIÓN**

PAÍS: **NICARAGUA**

PRESTATARIO: **REPÚBLICA DE NICARAGUA**

PRÉSTAMO: **2244/BL-NI**

SECTOR/SUBSECTOR: **COMERCIO**

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: **23/NOV/2009**

FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: **18/DIC/2009**

FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: **13/JUL/2010**

### MONTO PRÉSTAMO (USD)

MONTO ORIGINAL: **10,000,000**

MONTO ACTUAL: **10,000,000**

PARI PASSU: **4.37%**

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: **10,437,000**

### MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: **66 MESES**

DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: **65 MESES**

### PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: **18/DIC/2013**

FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: **18/MAY/2015**

EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): **17**

EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): **NINGUNA**

### DESEMBOLSOS (USD)

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: **10,000,000**

### RE DIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO:

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? **[No]** ¿CUÁL? **[No APLICA]**

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? **[No]** ¿CUÁL? **[No APLICA]**

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: **No APLICA**

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: **No APLICA**

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO:

## I. INTRODUCCIÓN

El proyecto NI-L1016 denominado **Programa de Apoyo al Comercio Exterior (PACE)**, fue financiado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo bajo la operación 2244/BL-NI cuyo objetivo general era “contribuir al aprovechamiento de oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos y tratados comerciales que Nicaragua ha suscrito”.

A partir de los años noventa el país abrió su pequeña y frágil economía suscribiendo tratados de libre comercio con diferentes países tales como México, Estados Unidos, Taiwán, Canadá y Chile, e integrándose en bloques económicos como el Mercado Común Centroamericano (MCCA), la Alianza Libre Bolivariana de América (ALBA), el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA), y además se vislumbraba al momento de su diseño, el tratado comercial entre Centroamérica y la UE.

Como resultado de dicha apertura, la balanza comercial de Nicaragua se tornó más deficitaria, y de allí la racionalidad de concebir un proyecto que fomentara la competitividad para lograr un incremento de las exportaciones, sobre todo de las PYME.

Esta operación es prácticamente la continuación del proyecto 1117/SF-NI, (Fortalecimiento a la Gestión del Comercio Exterior), también financiado por el BID e igualmente ejecutado por el MIFIC entre los años 2003 y 2006 para el aprovechamiento del Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica (DR-CAFTA).

Dicho proyecto fue calificado como referente por su buena ejecución<sup>1</sup> y dejó como lección aprendida que el acompañamiento y capacitación al sector PYME es vital, ya que debe superar asimetrías de información de los mercados externos porque carece de suficiente capacidad para insertarse en el comercio exterior con recursos propios<sup>2</sup>.

Asimismo, en la fase de preparación también se tomaron en cuenta las lecciones obtenidas del plan piloto de trazabilidad bovina de la operación 1500/SF-NI, igualmente financiada por el BID y ejecutada por el MAGFOR<sup>3</sup>, entre cuyas enseñanzas se destacan la indispensable participación del sector privado, el fortalecimiento del liderazgo y la cooperación interinstitucional, los planes de trabajo conjunto y la capacitación del personal.

La operación 2244/BL-NI resultó reforzada con la cooperación técnica no reembolsable ATN/OC-13337-NI denominada **“Fortalecimiento de Ventanilla Única de Comercio Exterior”** aprobada el 16 de Julio de 2012 y concluida el 08 de Abril de 2015 cuyo objetivo era fortalecer la Ventanilla Única de Comercio Exterior de Nicaragua (VUCEN), mediante el desarrollo de su marco regulatorio e institucional, proveer recursos para su equipamiento e integrar los sistemas existentes.

---

<sup>1</sup> Véase Evaluación final PACE, IDBDOCS 39301525 página 4 José Francisco Muro, Diciembre 2014.

<sup>2</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1782517>, página 15

<sup>3</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36697377>

El proyecto contenía cinco componentes:

**i) Fomento a las exportaciones e internacionalización de las PYMES**

Implementaría acciones en materia de promoción comercial y exportación, específicamente diagnósticos, estrategias y planes de acción para diversificar exportaciones, además de acciones para el fortalecimiento de la política nacional de promoción de exportaciones, incluyendo estudios de oferta exportable, fichas producto-mercado, talleres de divulgación para el sector privado, una antena comercial en Europa, infraestructura de servicio al cliente en la Comisión Nacional de Promoción de Exportaciones y capacitación a funcionarios en técnicas y herramientas de promoción de exportaciones, gerencia de mercadeo internacional y agro-negocios internacionales.

**ii) Atracción de inversiones**

Se enfocaría en el desarrollo e implementación de políticas de inversión, mediante el diseño y desarrollo de una política nacional de fomento de inversiones, el mejoramiento de la dimensión técnica y funcional-operacional de la Ventanilla Única de Inversiones (VUI) y la organización y puesta en marcha de actividades específicas de atracción de inversiones.

**iii) Fortalecer el Sistema de Trazabilidad Bovina para la Exportación**

Financiaría el desarrollo de capacidades en la trazabilidad bovina para la exportación, la implantación misma de un Sistema de Trazabilidad Bovina para el mismo fin, y la certificación de laboratorios sanitarios para la venta al exterior.

**iv) Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación**

Se financiaría el diseño de una Política Nacional de la Calidad; el mejoramiento de la aplicabilidad y cumplimiento de las Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses; la reinstauración del Premio Nacional a la Calidad; la implementación del Sistema Internacional de Medidas; el fortalecimiento de los organismos evaluadores de la conformidad; el fortalecimiento de unidades productivas para implementar sistemas de gestión de calidad; el mejoramiento de la infraestructura del LANAMET; el apoyo a la creación de unidades de metrología en las municipalidades; y el fortalecimiento de la infraestructura de medición química.

**v) Fortalecimiento de la administración de acuerdos comerciales del MIFIC**

Este componente incluía actividades encaminadas a facilitar la adaptación del país para el aprovechamiento de los acuerdos comerciales, específicamente: ajustes normativos; el diseño de un sistema informático de monitoreo; el diseño de un plan de transición ante la eliminación de incentivos a la exportación; participación en foros comerciales vigentes; apoyo para el análisis y seguimiento de compromisos; talleres de divulgación de los compromisos; y evaluación de política comercial.

En su diseño se concibió que el proyecto lo ejecutara el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) con dos entidades estatales, el Ministerio de Agricultura y Forestal (MAGFOR)

y PRONICARAGUA; esta última es una agencia de gobierno que operaba a través de un programa de Naciones Unidas pero actualmente se ha transformado en una agencia estatal de promoción de inversiones dependiendo directamente de la Presidencia<sup>4</sup>. Dichas instituciones están involucradas en los procesos de inversión y exportación del país.

En el transcurso de la ejecución del proyecto, el MAGFOR experimentó una transformación organizativa, y el área a cargo de velar por la sanidad agropecuaria para la exportación pasó a conformar un instituto denominado Instituto de Protección Sanitaria y Animal (IPSA)<sup>5</sup>, mismo que asumiría sin solución de continuidad, la ejecución del componente correspondiente al anterior ministerio que pasó a llamarse Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

El MIFIC tuvo modificaciones estructurales. El Instituto Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) que tenía adscrito, y que fue creado para atender a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), fue trasladado al Ministerio de Economía Familiar Comunitaria (MEFCCA)<sup>6</sup>, convirtiéndose así este último, en otra institución participante.

Otro actor involucrado inicialmente fue el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX), debido al requerimiento de instalar una antena comercial en Europa a través de la embajada de Nicaragua en Bélgica, misma que luego por razones presupuestarias, se transformó en una unidad de inteligencia comercial funcionando en el MIFIC.

A lo largo del proyecto se registraron cambios organizacionales en las instituciones participantes que, junto con otros factores explicados en este documento, incidieron en el cronograma de ejecución del Programa.

## **II. DESEMPEÑO DEL PROYECTO**

Al emplear la herramienta EDT para probar la configuración jerárquica del PACE, se apreció la necesidad que el ejecutor tuviera un mejor dominio en la construcción de los productos y por tanto se estimó oportuno hacer ajustes a la matriz de resultados, estableciéndose según las prioridades una nueva jerarquía de productos para que, sin menoscabo de los objetivos e impactos planteados, se readecuaran los entregables y actividades, pasando así de 52 productos originalmente contemplados, a 38 productos definitivos.

En otras palabras, el proyecto tuvo que readecuar su diseño original durante su ejecución para agilizar la consecución de los productos, mismos que en algunos casos se agruparon, en otros fueron eliminados por considerarse prescindibles o imposibles de lograr sin el financiamiento complementario del Banco Mundial que originalmente se esperaba y que se hace alusión más adelante.

---

<sup>4</sup><http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/7cf0656f37bb92cb06257edc007d7fd2?OpenDocument> Ley 915 de octubre 2015, Ley creadora de la agencia de promoción de inversiones.

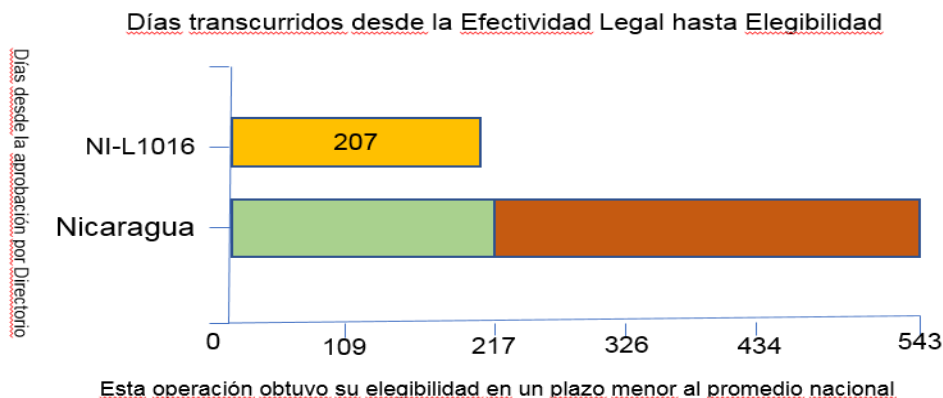
<sup>5</sup> Ley 862 del 13 de Mayo del 2014,

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08%20d4a6206257265005d21f9/8844f18c3ff68a0a06257cec0070c564?OpenDocument>

<sup>6</sup> Ley 805-14, ley creadora del MEFCCA

Este tipo de ajuste del proyecto resultó conveniente pues permitió al ejecutor concentrar los esfuerzos en: **i)** el seguimiento físico y financiero; **ii)** las actividades de mayor viabilidad técnica e institucional; y **iii)** simplificar la gestión del proyecto, sobre todo cuando al inicio del mismo se observaron dificultades de la entidad ejecutora para conformar el equipo de proyecto, habiendo incurrido en demoras desde la etapa de la efectividad hasta la elegibilidad (207 días), alcanzando un estado de alerta, tal como se evidencia en la gráfica 1 de la matriz PMR.

Gráfica 1



Según la metodología del Banco en materia de proyectos, se valora el desempeño de éstos por los costos, el tiempo y el alcance. Desde el punto de vista de los costos, el proyecto se ajustó al monto programado. El desempeño del proyecto, desde la perspectiva cronológica de su ejecución (SPI), requirió más tiempo de lo programado, habiéndose otorgado una extensión de 17 meses, (esto no llegó a constituirse en estado de alerta de la cartera); y finalmente desde el punto de vista del alcance, se puede decir que hubo logros relevantes, pero quedaron algunos asuntos pendientes de alcanzar, que se abordarán con más detenimiento en lo sucesivo del informe.

## 2.1 Efectividad

La efectividad de un proyecto persigue conocer en qué medida se alcanzaron los objetivos con independencia de otros factores. Así, el Objetivo General del proyecto fue **“Contribuir al aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación por Nicaragua”**.

Para la consecución del objetivo general se definieron cinco objetivos específicos contemplados en el proyecto, a saber:

- 1) El fortalecimiento de la capacidad de promoción de exportaciones, particularmente de las PYMES.

Se asumió que fortaleciendo la capacidad de exportación de las PYME, éstas se podrían insertar en la dinámica del mercado internacional aprovechando así las oportunidades

que ofrecen los acuerdos comerciales suscritos por el país coadyuvando al incremento de las exportaciones, por ello se promovió su participación en diversas capacitaciones, eventos, ferias y foros esperando su eventual involucramiento en el comercio exterior.

Siguiendo el mismo fin, la elaboración de diversos estudios de mercado, se concibió para evidenciar las oportunidades que los acuerdos de libre comercio ofrecían, y que hasta ese entonces pasaban desapercibidas para el pequeño sector empresarial. Así mismo se concibió la instalación de una Antena Comercial con el fin de proveer información fiable para hacer negocios, reduciendo el riesgo y asimetrías de información que encierran las transacciones internacionales.

**2) El fortalecimiento de la capacidad de fomento y atracción de inversión extranjera.**

La iniciativa de fomentar la Inversión Extranjera Directa (IED) respondía en este caso, a la necesidad de incrementar las exportaciones, y a la vez impulsar la internacionalización de las PYME con opciones de alianza comercial con los inversionistas extranjeros.

Para facilitar los trámites de exportación e inversión, se propuso la creación de las Ventanillas Únicas de Inversión (VUI), de tal manera que fueran instancias donde se simplificaran las gestiones tanto para los inversionistas como para las PYME.

Con el fin de mantener la atracción de la inversión extranjera, se vio la necesidad de fortalecer institucionalmente la entidad gubernamental Pro-Nicaragua, pasando de ser un programa administrado por Naciones Unidas, a una agencia con marco legal propio atendido directamente por la Presidencia de la República.

**3) El sostenimiento y aumento de las exportaciones de ganado bovino y sus sub-productos.**

Dado el perfil agroexportador de la economía nicaragüense y para satisfacer las crecientes exigencias del mercado internacional de la carne, el proyecto contempló la necesidad de adoptar un sistema de trazabilidad primaria, cuyo pilotaje se inició con la carne bovina por ser ésta uno de los principales productos de exportación. Esta acción permitiría mantener la oferta exportable hacia destinos que exigieran la trazabilidad.

El esfuerzo se vería complementado con el uso de un sistema de información estadístico que permitiera llevar el registro de los avances y transacciones partiendo del nivel productivo.

Aquí resulta importante señalar que para cumplir con este objetivo particular se articularon otros actores como los gobiernos locales quienes extenderían las respectivas ordenanzas municipales para impulsar la trazabilidad, y los ganaderos, quienes se registraron en sus respectivos municipios e inscribieron sus fincas actualizando sus fierros y adoptando los enchapados para el hato.

Paralelamente, se establecieron las coordinaciones con buena aceptación de parte de los mataderos industriales, para que se sumaran al proceso de trazabilidad y alcanzar el nivel secundario, ya que tales empresas constituyen el siguiente eslabón de la cadena.

Todas estas acciones permitieron visibilizar la importancia de la trazabilidad para el país de cara a futuros momentos en los que tal requisito será insoslayable.

**4) El fortalecimiento de la gestión de calidad de los procesos y productos de exportación.**

Una mejora en la calidad de los productos de exportación posibilitaría comercializar los mismos a un mejor precio, sin embargo para ello resultaba indispensable la adopción de normativas, acreditación de laboratorios de inocuidad de alimentos y metrología acorde con las normas y estándares internacionales de calidad. Ello exigió que se empezara por la construcción de los laboratorios y su respectivo equipamiento.

La consecución de este propósito implicaba fortalecer el Sistema Nacional de Calidad (SNC) con el reconocimiento internacional de la Oficina Nacional de Acreditación (ONA), la adopción de normas de la International Standard Organization (ISO) y Normas Técnicas Obligatorias de Nicaragua (NTON), el establecimiento de organismos evaluadores, todo ello como condición sine qua non de los mercados internacionales y que a la postre contribuiría a mejorar la competitividad de las PYMES.

Si bien se completó la mayoría de los productos como se verá *ut infra*, el objetivo original no se alcanzó en su totalidad, pues hubo que complementar la infraestructura de los laboratorios y se cuenta con el compromiso del Gobierno y de la cooperación internacional para que en lo sucesivo los laboratorios operen a plenitud<sup>7</sup> y los productos de exportación cumplan con las normativas internacionales de calidad, esta fase avanzada resulta imprescindible para mejorar los niveles de competitividad del país.

Igualmente, se debe establecer un mecanismo apropiado de sostenibilidad técnica, operativa y financiera de los laboratorios basado en la asignación presupuestaria y en la venta de servicios. Los laboratorios quedaron con instrumentación y capacidad para certificar muchas de las magnitudes que demanda la exportación.

**5) El fortalecimiento de las capacidades institucionales para negociar y administrar acuerdos comerciales y de inversión.**

Los tratados internacionales tienen dos fases críticas, una es la negociación, en la que se vela por los intereses locales y se procura armonizarlos con los intereses foráneos, de tal manera que el acuerdo resulte mutuamente ventajoso; la segunda es la puesta en práctica y aprovechamiento de los acuerdos una vez que entran en vigencia.

---

<sup>7</sup> Los laboratorios están acreditados desde Junio de 2016 y en pleno funcionamiento

Para ambas hay que desarrollar conocimientos y habilidades y por ello se realizaron pasantías, capacitaciones, manuales de solución de controversias e instrumentos de defensa comercial, así como la disseminación entre el empresariado de los alcances y ventajas del tratado.

El conocimiento y gestión de los acuerdos comerciales internacionales, significa una contribución esencial del proyecto para aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados suscritos por el país, especialmente el DR-CAFTA, que integra los principales socios comerciales de Nicaragua.

#### **a) Análisis de la Lógica Vertical**

En el diseño del proyecto se definió el impacto como “la mejora de la capacidad del sector público y del sector privado para aprovechar las oportunidades de comercio e inversión que posibilitaran los acuerdos comerciales suscritos por el país”.

Para lograr tal impacto, se estableció como el objetivo general del proyecto “contribuir al aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión, derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación por Nicaragua”, para ello se concibieron cinco resultados con igual número de componentes, mismos que agruparon sus respectivos productos.

#### Componente I: Fomento a las exportaciones e internacionalización de PYMES.

**Resultado:** Lograr un incremento de las exportaciones provenientes de las PYMES.

**Indicador:** Exportaciones de PYMES aumentadas.

**Ejecutor:** MIFIC/MEFCCA

El componente uno agrupó seis productos, los que básicamente apuntaron a la **capacitación** de los funcionarios de gobierno y empresarios PYMES, al acceso a la **información** a través de estudios para conocer el mercado internacional e **instalación** de unidades de inteligencia comercial. Estos tres elementos serían los principales ejes del fomento de las exportaciones.

Se consideró que al alcanzar los productos en el marco de los elementos antes señalados, se facilitaría la inserción en el mercado internacional de aquellas PYMES con potencial exportador, aumentando así tanto las empresas exportadoras del país como las exportaciones.

Con la capacitación se habría mejorado entonces el dominio de la información tanto del sector público como privado para aprovechar las ventajas de los acuerdos comerciales que ha suscrito el país, particularmente el DR-CAFTA.

Además, con la información suministrada por medio de la Antena Comercial y/o la Unidad de Inteligencia Comercial, más la instalación de oficinas de servicio se alcanzaría un aumento de las exportaciones e internacionalización comercial de las PYMES.

Es importante tomar en cuenta que antes de la intervención del proyecto las PYMES no tenían acceso actualizado a la información comercial internacional (ejemplo, estudio de oferta

exportable del país), ni habían tenido experiencia en ferias y foros internacionales. Es gracias al proyecto que un sector de las PYMES logra adquirir esta experiencia valiosa.

No obstante, a pesar del total cumplimiento de los productos, como no se estableció un indicador que permitiera medir en cuánto se incrementarían las exportaciones de las PYMES debido a la intervención del proyecto, (el indicador no llenó las cualidades SMART), no se pudo establecer una relación causal entre los productos y el resultado esperado de este componente.

#### Componente II: Atracción de Inversiones.

**Resultado:** Inversión Extranjera Directa atraída

**Indicador:** Flujos de inversión extranjera directa superior a la línea de base

**Ejecutor:** MIFIC/PRONICARAGUA

Este componente se conformó con seis productos que fundamentalmente estaban dirigidos a **capacitar** a funcionarios, elaborar una **política de inversiones**, incluyendo una cartera de proyectos, y el establecimiento de **infraestructura** (VUI) para facilitar los trámites de inversión.

Se asumió que al alcanzar estos productos, entonces la inversión extranjera se vería incrementada, pues el inversionista apreciaría ventajas para establecerse en el país, y de paso se generarían empleos; además la producción generada por las inversiones extranjeras también podría exportarse sobre todo si se aprovechaban los beneficios de los tratados de libre comercio.

El Programa de Atracción de Inversiones ejecutado por PRONICARAGUA que incluyó misiones comerciales, foros locales e internacionales, permitió elaborar y desarrollar una estrategia de imagen de país para posicionarlo como un país de oportunidades, imagen que antes de la intervención del proyecto no se contaba.

Al momento de formular el proyecto se estableció el año 2008 como línea de base, para ese entonces se registraba USD 627.3 millones en Inversión Extranjera Directa; a lo largo de cuatro años de ejecución del proyecto los flujos de inversión extranjera fueron superando esa cifra hasta alcanzar en el año 2014 un monto de USD 883.50 millones que significa un incremento en la Inversión Extranjera Directa del 40.84% al concluir el proyecto.

Si bien la meta de incrementar la inversión extranjera era de USD 688.0 millones para el 2014, ésta se vio superada según los registros estadísticos oficiales del BCN conciliados con la agencia PRONICARAGUA, y los seis productos programados en este componente fueron alcanzados, el indicador de resultado establecido no permite determinar de manera precisa cuánta fue la inversión extranjera que se atrajo como resultado exclusivo de la intervención del proyecto, constituyendo este aspecto la principal debilidad observada.

#### Componente III: Implantación del Sistema de Trazabilidad Bovina para la Exportación.

**Resultado:** Sistema de Trazabilidad Bovina implementado.

**Ejecutor:** IPSA

**Indicadores:** (i) Fincas registradas sujetas a la trazabilidad bovina; (ii) Cobertura geográfica de la trazabilidad bovina; (iii) Cabezas de ganado que satisfacen el requisito de trazabilidad<sup>8</sup>.

Nicaragua produce carne bovina muy apreciada en el mercado internacional. Es junto al café, uno de los principales rubros de exportación. Sin embargo las exigencias en el mercado exterior (sobre todo el europeo) cada vez es mayor, y la trazabilidad es una exigencia insoslayable.

De tal manera que, para aprovechar el futuro acuerdo de libre comercio de Centroamérica con la Unión Europea, se estimó que se debe contar con carne producida bajo un sistema de trazabilidad, es por ello que se planificó realizar siete productos para materializar este objetivo.

Los productos se centraron en todos los eslabones de la cadena primaria de trazabilidad, que va desde el registro de la finca y su hato, la capacitación de los productores, los laboratorios incluyendo sus estudios, hasta el registro automatizado con el Sistema Armonizado de Rastreabilidad Bovina (SARB)<sup>9</sup>.

Por tanto, al cumplirse estos productos, se esperaba que pudiera exportarse más carne que satisficiera los altos estándares que exige el mercado internacional y se aprovecharan mejor los tratados de libre comercio.

Cabe destacar que el esfuerzo de la trazabilidad se inició con la operación 1500/SF-NI que impulsó el BID haciéndose el pilotaje en el municipio de Nueva Guinea, (el más ganadero del país), y es gracias al actual proyecto que la trazabilidad primaria de la carne bovina ahora se lleva a cabo en 70 municipios.

En este componente, de los siete productos planificados, dos no fueron alcanzados:

1. Los laboratorios veterinario y de residuos del MAG, no pudieron ser acreditados conforme la calificación ISO.

Entre las razones que explican el incumplimiento están:

- a) La limitada experiencia Institucional en la conducción de los procesos de acreditación ISO 17025, afectó la eficacia del cumplimiento de dicho indicador.
- b) No se administraron adecuadamente los tiempos para la adquisición de los materiales e insumos, obtenidos por diferentes fuentes de financiamiento (USAID, BID, OIRSA), en consecuencia no se pudo contar en tiempo y forma con los equipos (funcionando,

---

<sup>8</sup> El gremio ganadero condicionó el alcance de este indicador para que se incluyeran todas las cabezas de ganado y no sólo aquellas de 0-1 año como estaba originalmente concebido, ya que la trazabilidad les ayudaría a controlar todo el hato, sobre todo en cuanto al robo, flagelo común en las zonas rurales de Nicaragua.

<sup>9</sup> Programa financiado por OIRSA

calibrados y cualificados), insumos y materiales de referencia requeridos para la acreditación.

- c) Incorporación tardía de personal nuevo en Laboratorio de Diagnostico Veterinario y Microbiología de Alimentos.
- d) La disminución del interés por parte del personal clave de los laboratorios cuando se percataron que este programa solamente financiaría la acreditación de los laboratorios y no la expansión física y el equipamiento total, que ellos inicialmente esperaban.
- e) El cambio de directores en los laboratorios estuvo asociado a los cambios estructurales de las instituciones IPSA y MAG.

Esto obviamente afectó el último eslabón de la cadena del componente tres. La no acreditación de los laboratorios afecta uno de los resultados del Programa, pues en la etapa de diseño se contempló como meta contar con los laboratorios acreditados, lo cual no se logró a plenitud.

Al cerrar el proyecto en el año 2015, el gobierno se comprometió a realizar las gestiones hasta concluir con el proceso de acreditación de los laboratorios, tal acreditación se logró en Junio del año 2016, tal como se puede apreciar en los certificados de acreditación en el anexo 5.

## 2. El Estudio de Demanda de Servicios de Laboratorio desarrollado.

Se prescindió realizar el Estudio de la Demanda de Servicios de Laboratorio debido a que el organismo ejecutor de este producto (IPSA), anteriormente había realizado un estudio similar de los servicios de laboratorio y por ello consideró innecesario realizar otra investigación.

Al final de cuentas, si bien con el programa se hizo lo más difícil y costoso en materia de trazabilidad bovina -que es el impulso en la producción primaria-, el Sistema de Trazabilidad Bovina no quedó implantado funcionando a plenitud.

La acreditación de los laboratorios se contempló desde el diseño, pero MAGFOR/IPSA no le dieron la prioridad adecuada al inicio de la ejecución, razón por la cual no se concluyó a plenitud esa meta. Como continuidad al resultado planeado, se debe promover la trazabilidad secundaria en la carne bovina y esperar concluir exitosamente el proceso de acreditación de los laboratorios.

### Componente IV: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación.

**Resultado:** Sistema Nacional de Calidad para la Exportación fortalecido.

**Indicador:** Sistema Nacional de Calidad fortalecido

**Ejecutor:** MIFIC

Este componente guarda una estrecha relación con su predecesor, ya que no basta con que la producción exportable sea de alta calidad, sino que también sea debidamente certificada, y es hacia esta condición que apuntan los doce productos aquí contemplados.

Los productos se centran en la acreditación e instalación de oficinas y laboratorios debidamente equipados con la respectiva capacitación del personal a cargo y la implementación de los sistemas con su normativa y estrategia.

Todos estos mecanismos e instrumentos, son condición *sine qua non* para asegurar que la producción exportable supere las pruebas de calidad que el mercado internacional exige, en consecuencia se podrá incrementar la exportación si se goza de este sistema de calidad.

Este componente ha resultado relevante, pues antes del proyecto no se contaba con los dos laboratorios que se construyeron y equiparon con recursos de esta operación y, aunque al cierre de la operación no estaban aún acreditados, pero estaban en funcionamiento y jugando un rol indispensable en la dinámica comercial interna. Además el gobierno asumió el compromiso de alcanzar la acreditación de los laboratorios en un futuro cercano<sup>10</sup>.

De los doce productos contemplados sólo uno no se logró cumplir:

#### 1 Acreditación de los Organismos Evaluadores de la Conformidad

No pudo adjudicarse el proceso de contratación, a pesar que la convocatoria se realizó en dos ocasiones y no se recibieron ofertas. Por ello al final se decidió que los recursos fueran trasladados para la construcción del Laboratorio Nacional de Alimentos. Este incumplimiento vino a demorar el proceso de acreditación de los organismos evaluadores para la implementación de las normas de gestión (ISO 17020, ISO 17024 e ISO 17025).

Este producto revestía importancia si consideramos la opinión de la ONUDI 2010 que expresa: “La acreditación puede estar relacionada con la competencia en la ejecución de ensayos y calibraciones en laboratorios, o con la competencia de organismos de inspección y certificación”, de esta evidencia teórica se puede recomendar al Gobierno que haga los esfuerzos necesarios hasta lograr dicha acreditación como parte del fortalecimiento del SNC.

No obstante se reconoce que ha habido fortalecimiento del SNC porque existe un Organismo Nacional de Acreditación que obtuvo el reconocimiento internacional. Adicionalmente, gracias a la intervención del proyecto, ahora se cuenta con un Laboratorio Nacional de Metrología con infraestructura y equipamiento moderno apto para brindar trazabilidad metrológica internacional.

#### Componente V: Fortalecimiento de la Administración de Acuerdos Comerciales del MIFIC.

---

<sup>10</sup> En Junio de 2016 se logró la acreditación de los dos laboratorios construidos por el BID.

**Resultado:** Capacidad de Administración de Acuerdos del MIFIC mejorada.

**Indicador:** Indicador básico de Administración de Acuerdos Comerciales

**Ejecutor:** MIFIC

Este componente pretendía asegurar que la inserción de las PYMES en el mercado internacional, estaría debidamente respaldada con capacidades institucionales adecuadas, particularmente en el MIFIC, entidad que cuenta con manuales, instrumentos de solución de controversias y defensa comercial, sistemas de información y experiencia en los procesos de capacitación.

Al cumplirse los siete productos contemplados, se contaría con personal capacitado para administrar tratados comerciales internacionales, así como prevenir y defender posibles conflictos de aplicación de los compromisos adquiridos en los referidos tratados.

Tanto los funcionarios como los empresarios PYMES que participaron en diversos foros y pasantías técnicas, ferias, capacitaciones y exposiciones, se familiarizaron con la dinámica del mercado internacional. Es por ello que el MIFIC logró conformar equipos de alta calidad profesional especializados en diversos temas de comercio internacional.

Se asume que todo este acervo de experiencia y conocimientos adquiridos, permitirá una adecuada administración de los tratados comerciales de los que el país es signatario en beneficio de los empresarios PYMES quienes podrán sacar mejor provecho de las oportunidades.

Adicionalmente, un inversionista que se establece en el país es también un empresario que requiere el apoyo de los sistemas imperantes e instrumentos creados para mejorar la administración de los acuerdos de comercio internacional. En este caso el indicador sí fue medible y específico según la metodología empleada por el BID para establecer una línea de base habiéndose alcanzado el puntaje meta.

## **b) Resultados Logrados**

Al analizar los resultados hay que reconocer la debilidad que presenta la falta de especificidad de los indicadores, por eso es difícil demostrar la relación causal directa entre la intervención del proyecto y los logros alcanzados, es decir no hay una relación causal precisa y demostrada cuantitativamente entre producto/resultado. No obstante se intentará ilustrar la posible relación entre los esfuerzos del proyecto y los avances que el país ha experimentado.

### **1. Lograr un incremento de las exportaciones provenientes de las PYMES.**

En general las exportaciones del país han aumentado, tal como se ilustra en el siguiente cuadro.

Exportaciones de Nicaragua (FOB)					
2009	2010	2011	2012	2013	2014

1,393.8	1,822.1	2,251.7	2,671.8	2,401.8	2,632.7
---------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: BCN (millones de USD). No incluye zonas francas

A pesar de este comportamiento, no se puede determinar cuánto de las exportaciones del país son atribuibles a las PYMES. El equipo reconoce que hubiese sido deseable en este caso diseñar un indicador de resultado más específico y la fuente de información para construirse.

## 2. Atraer más Inversión Extranjera Directa

La Inversión Extranjera Directa (IED) ha manifestado una tendencia incremental en los últimos años. Las cifras que a continuación se muestran son oficiales y definitivas del BCN luego de haber ajustado la metodología.

Inversión Extranjera Directa (IED) en Nicaragua						
Concepto	2008*	2010	2011	2012	2013	2014
Inversión (millones de USD)	627.3	489.9	936.3	767.7	815.5	883.5

Fuente: Anuario Estadístico del BCN

(\*) Año base del proyecto

Si bien no hay cifras categóricas para determinar que el comportamiento de la IED es por causa del proyecto, la agencia PRONICARAGUA (que ejecutó recursos del préstamo), afirma que éste contribuía para su funcionamiento con un porcentaje de su presupuesto, por tanto se puede estimar que -de la inversión ganada- una parte puede ser atribuida a la intervención del proyecto, siguiendo la misma proporción de su aporte.

Inversión Extranjera Directa ganada					
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
Inversión (millones de USD)	489.9	936.3	767.7	815.5	883.5
Aporte PACE al presupuesto anual de PRONICARAGUA	16%	16%	16%	18%	1%
<b>Inversión Ganada PACE-BID (millones de USD)</b>	<b>78.3</b>	<b>149.8</b>	<b>122.8</b>	<b>146.7</b>	<b>8.8</b>
Véase comportamiento de la IED en el anexo IV					

El señalamiento a este planteamiento radica en que si bien los recursos del proyecto manejados por PRONICARAGUA se emplearon en el funcionamiento para atraer la IED, pero la relación no necesariamente es lineal, proporcional ni directa entre los productos realizados y los resultados obtenidos, de tal manera que no se puede establecer una relación causal.

## 3. Implementado un Sistema de Trazabilidad Bovina

La implementación plena de un Sistema de Trazabilidad Bovina al finalizar el tiempo de vida del proyecto fue un objetivo magnificado. Realmente lo que se puede decir es que se alcanzó establecer el funcionamiento de la trazabilidad bovina primaria en la mayoría de los municipios

del país, y ello se sustenta al observar el satisfactorio cumplimiento que reflejan los productos alcanzados.

De tal manera que esto coloca al país en una posición más avanzada en relación a los registros originales de línea de base y por tanto se puede afirmar que se logró la consecución del objetivo de este componente, ahora le corresponderá al país continuar con este esfuerzo.

Al identificar el cumplimiento de las metas se observa que para el año base habían 75,000 cabezas de ganado con trazabilidad, el proyecto planificó alcanzar 900,000 cabezas de ganado trazables y la cifra final fue de 954,317 bovinos equivalente a un 6 % más de lo proyectado.

Las fincas registradas para el año 2008 (considerado línea de base) eran 770, el proyecto planificó registrar 40,000 fincas, al cierre del proyecto se contabilizaban 50,458 (26 % más de lo programado), esto se puede considerar un logro relevante que gozó del respaldo tanto de los municipios como del gremio ganadero.

Al inicio del proyecto según la línea de base (año 2008) se contaba con siete (7) municipios donde se implementaba la trazabilidad bovina; al finalizar el proyecto se registran 105 municipios donde se lleva a cabo esta práctica de los 153 en que se divide el país. La escogencia de estos 105 municipios fue porque son los más representativos de la ganadería nacional logrando el proyecto alcanzar dicha meta.

Una síntesis de los resultados alcanzados en este componente se ilustra en la siguiente tabla:

<b>Sistema de Trazabilidad Bovina implementado</b>	<b>Unidad</b>	<b>Año Base</b>	<b>Valor inicial</b>	<b>Meta Original</b>	<b>Meta alcanzada</b>	<b>Año Final</b>
3.1 Fincas registradas sujetas a la trazabilidad bovina	Fincas registradas	2008	770	40,000	50,458	2014
3.2 Cobertura geográfica de la trazabilidad bovina	Municipios registrados	2008	7	105	105	2013
3.3 Cabezas de ganado trazable para exportación	Cabezas de ganado	2008	75,000	900,000	954,317	2014

En este resultado el problema no fue el indicador, pues resulta evidente que sin la intervención del proyecto no habría sido posible tal progreso, el talón de Aquiles fue la falta de ejecución de dos productos planificados (indicados en el capítulo del análisis de la lógica vertical) y la definición del alcance del sistema de trazabilidad, ya que fue muy ambicioso al incluir la trazabilidad primaria y la secundaria o industrial, cuando en realidad el proyecto quedó restringido a la etapa primaria de la cadena<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> La trazabilidad primaria se da desde la finca hasta el matadero. La secundaria o industrial se da del matadero hasta el consumidor.

#### **4. Sistema Nacional de Calidad para la Exportación (SNCE) fortalecido**

Al revisar los productos que se han llevado a cabo como el apoyo a la construcción del Laboratorio de Alimentos (LABAL) y el Laboratorio Nacional de Metrología (LANAMET), la elaboración de normativas y manuales, el reconocimiento internacional de la ONA, entre otros productos, todo ello de forma conjugada aporta de manera sustancial al fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad de Exportación y constituye por sí mismo un importante avance en el desarrollo de dinámicas de promoción de la calidad de productos de exportación.

Nuevamente, los pasos más grandes se concluyeron debiendo reconocer que se contó con la firme decisión del Gobierno de aportar más recursos para la construcción de un laboratorio cuando el Banco Mundial se retiró. Bajo esta circunstancia el BID respaldó la decisión gubernamental y reorientó recursos.

Hoy, gracias a la intervención del proyecto, el país cuenta con infraestructura y equipos que le permiten extender resultados de exámenes con suficiente rigor técnico gracias al funcionamiento de los laboratorios antes mencionados y coadyuvar a la competitividad de los productores y exportadores, así como brindar mayor confianza a los consumidores en general.

#### **5. Capacidad de Administración de Acuerdos del MIFIC mejorada**

Este resultado se ve respaldado debido a que partiendo de una calificación de 550 puntos otorgada por una serie de ponderaciones realizadas por especialistas en materia de administración de acuerdos, al final de la intervención del proyecto en la última evaluación se alcanza los 675 puntos, que era la meta donde se apuntaban los esfuerzos, poniendo en evidencia una clara mejoría que denota mayor capacidad de administración de los acuerdos comerciales.

Además, según la evaluación final que se hiciera al programa, se vierte la opinión que el MIFIC cuenta con un buen equipo de negociadores en cuanto a convenios y acuerdos internacionales, y ello es producto de las capacitaciones y experiencias compartidas a nivel de la OMC y otros organismos internacionales incluido el mismo Banco.

Los funcionarios públicos del MIFIC capacitados durante el proyecto, gozan de buena reputación entre el gremio empresarial al haber participado con éxito en diversas negociaciones de tratados de libre comercio en los últimos años.

**Tabla I**

**Cambios a la Matriz de Resultados<sup>12</sup>**

Luego de una revisión de la estructura del proyecto, se readecuaron varios productos en los distintos componentes, sin que ello significara abandonar los objetivos específicos ni el alcance estratégico. Para ilustrar mejor la naturaleza de los cambios, se consideró pertinente mostrar tanto los productos originales como los finales, aunque muchos de ellos se mantuvieron inalterados.

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente I</b>					
<b>Productos Iniciales</b>	<b>Productos Finales</b>				
1. Elaborados estudios de Sesgo Anti exportador e implementadas sus recomendaciones.	1. Elaborados los diferentes estudios necesarios para el fomento de las exportaciones de Nicaragua.	Sustitución por integración	Los estudios de sesgo anti-exportador abordaban el tema de la demanda del mercado internacional, por eso se hicieron estudios con visión integral	Marzo 2012	Noviembre 2011
2. Sector exportador nacional actualizado sobre la demanda del mercado internacional de los productos nacionales.					

<sup>12</sup> Los cambios a la matriz de resultados que se recogen en esta tabla, se refieren a los cambios que no se hacen en el contexto de una reformulación. Un proyecto que ha sido reformulado tiene una nueva matriz de resultados que ha sido aprobada por el Directorio (ver numerales 2.4 y 3.3 de las Guías y Principios para Reportes de Proyectos Completados OP-1242-2 y los numerales 6.6 y 6.7 de la Revisión de Reportes de Monitoreo de Progreso y Propuesta de ajustes a ser incluidos en la convergencia de la plataforma de supervisión de Operaciones con Garantía Soberana OP-1072-1).

**Los cambios en los impactos o resultados de la sección incluyen:** i) los cambios realizados en el impacto o resultado, ii) añadir un impacto o resultado adicional que se relaciona con el objetivo del proyecto, iii) cambios en los datos asociados a un indicador como la unidad de medida, el valor de línea de base, año de línea de base, valor de la meta, los medios de verificación; iv) la adición o sustitución de un nuevo indicador (que requiere la información de todos los datos de los indicadores asociados), y v) la eliminación de un indicador.

**Los cambios en la sección de productos son:** i) los cambios realizados a la unidad de medida de los productos, los medios de verificación o las metas finales, ii) la adición o sustitución de un nuevo producto, y iii) la eliminación de un producto.

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
3. Fortalecida la presencia comercial del país para la promoción de exportaciones en el mercado europeo, a través de una antena comercial.	2. Establecida la Antena Comercial del país para promover las exportaciones en el mercado europeo. 3. Establecida la Unidad de Inteligencia Comercial en el MIFIC para fortalecer la presencia del país en el mercado europeo.	Sustitución simple	Los costos para implantar y sostener una antena comercial en Europa no son sostenibles y por ello se estableció en su lugar un centro de información comercial en el MIFIC.	2013	2012
4. Fortalecida la calidad del servicio que brindan los funcionarios ST-CNPE a cargo de la promoción de exportaciones.	4. Funcionarios de ST-CNPE capacitados en técnicas y herramientas de promoción de exportaciones, gerencia de mercadeo internacional y agro-negocios internacionales.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
5. Mejoramiento del servicio al cliente a través de la remodelación de oficinas de la ST-CNPE.	5. Remodeladas las oficinas de la ST-CNPE.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
6. Desarrollado programa de capacitación, asesoría técnica, equipamiento e instrumentación dirigido a grupos asociativos de PYMES con potencial exportador para apoyar el proceso de comercialización internacional de sus productos. 7. Fortalecida la presencia de PYMES en eventos de promoción comercial internacional.	6. PYMES y grupos asociativos internacionalizados, mediante capacitaciones, asesorías técnicas, equipamiento, instrumentalización y participación en ferias y eventos.	Sustitución por integración	La presencia de las PYMES en los eventos comerciales internacionales fue parte del programa de capacitación.	2012	2011

En el componente I había originalmente siete productos, finalmente quedó en seis porque se integró al programa de capacitación los eventos internacionales de promoción que estaban de forma separada. Asimismo, los estudios de sesgo anti-exportador junto con los estudios de demanda se aglutinaron en un solo producto. A su vez el producto (2) Antena Comercial dio origen a un nuevo producto (3) denominado Unidad de Inteligencia Comercial. Ello no representó ningún riesgo de afectación del objetivo del componente.



Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente II</b>					
<b>Productos Iniciales</b>	<b>Productos Finales</b>				
8. Formulada y ejecutada Política de Fomento de Inversiones y simplificación de trámites para el inversionista.	7. Formulada la Política de Fomento de Inversiones.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
9. Plan articulado con oportunidades de negocios identificadas para canalizar la inversión nacional y extranjera en los diez principales departamentos de Nicaragua, incluyendo una cartera de proyectos de inversión.	8. Formulada una cartera de proyectos de inversión nacional y extranjera en los diez (10) departamentos de Nicaragua identificados.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
10. Fortalecida la capacidad informática y estadística de la Dirección de Políticas de Fomento de Inversiones (MIFIC).	9. Funcionarios capacitados en el funcionamiento del nuevo sistema de información estadística.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
11. Fortalecidas la capacidad de gestión, infraestructura y atención al público de la VUI Central y VUI departamentales.	10. Ventanillas Únicas de Inversión (VUI) fortalecidas física e institucionalmente.	Sustitución por integración	Los cuatro productos originales apuntaban al fortalecimiento de las VUI, de tal manera que se decidió concentrarlos en un solo producto que incluía varios entregables.	2011	2011
12. Implementado un sistema armonizado de monitoreo y seguimiento de las VUI departamentales.					
13. Implantadas buenas prácticas internacionales de gestión de ventanillas únicas de inversión (VUI).					
14. Ejecutada estrategia de difusión, posicionamiento y sostenibilidad de las VUI. Usuarios debidamente informados sobre los servicios que se brindan en la VUI central como en las departamentales.					

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
15. Capacitados los funcionarios de VUI central y departamentales para brindar una adecuada atención a los usuarios y que garanticen un eficiente desempeño. Ventanilla a nivel central interconectada con las VUI departamentales.	11. Funcionarios capacitados en buenas prácticas de gestión de Ventanillas de Inversión (VUI).	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
16. Ejecutado un programa de acciones concretas de atracción de inversionistas a Nicaragua que logre atraer por lo menos 84 nuevos proyectos de IED en los sectores seleccionados por el programa	12. Ejecutado un programa de acciones concretas de atracción de inversionistas a Nicaragua que logre atraer nuevos proyectos de IED en los diferentes sectores del país.	Sustitución por integración	Se consideró que el programa se adaptara a la estrategia en marcha que tenía PRONICARAGUA.	2011	2011
17. Implementada Estrategia de Imagen País para promover internacionalmente las oportunidades de inversión en el país en los sectores productivos prioritarios.					

En el componente II se contemplaron originalmente diez productos quedando finalmente seis, ello se debió a que había cuatro productos relacionados con la implementación de las VUI, decidiendo integrar todos en un solo producto de promoción de las mismas. El otro ajuste se dio en el programa de atracción de inversiones, inicialmente se contempló un programa por sectores de inversión, y por otro lado elaborar una estrategia de promoción de inversiones, de tal suerte que para racionalizar recursos dada su similitud, se decidió hacer un solo programa que incorporara los proyectos por sectores bajo un solo esfuerzo, sin que ello significara algún cambio en el objetivo del componente.

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Ajuste específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente III</b>					
<b>Productos Iniciales</b>	<b>Productos Finales</b>				
18. Generada una estrategia de implementación del Sub-Programa de Trazabilidad Bovina.		Excluido	Ya se contaba con una estrategia preliminar de otras cooperaciones	2011	2011
19. Mataderos y rastros municipales asistidos para trabajar articulados con el Sub-Programa de Trazabilidad Bovina		Reducido a actividad	Se agrupó con otras actividades en un paquete de trabajo	2011	2011
20. Establecido un comité asesor público /privado sobre Trazabilidad Bovina.		Excluido	Se había conformado una comisión previa al programa y dejó de ser un producto del programa	2011	2011
21. Adquiridos los medios, insumos y equipos para el buen funcionamiento e implementación del Sub-Programa de Trazabilidad Bovina a nivel nacional.		Reducido a actividad	Se integró en un paquete de trabajo	2011	2011
22. Establecida una estrategia para dar seguimiento al proceso de implementación de la Trazabilidad Bovina.	13. Ejecutado un programa de acciones concretas para la implementación del Sistema de Trazabilidad Bovina.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
23. Realizadas capacitaciones en el tema de Trazabilidad Bovina dirigido a productores/as, gremios ganaderos, técnicos/as, alcaldías municipales, policía nacional, mataderos, comerciantes e instituciones vinculadas al subsector ganadero.	14. Productores, técnicos y otros actores capacitados sobre Trazabilidad Bovina.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
24. Reproducido y distribuido material educativo de Trazabilidad Bovina para facilitar la implementación del Sistema.		Reducido a actividad	Se consideró que era un paquete de trabajo y no un producto	2011	2011
25. Identificados 900,000 animales bovinos para Trazabilidad Bovina con miras a la exportación de carne.	15. Identificados animales bovinos para implementación de la trazabilidad bovina.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Ajuste específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente III</b>					
26. Asesorados gremios ganaderos vinculados al sector ganadero en el proceso de identificación bovina.		Reducido a actividad	Se incorporó como una actividad dentro de un paquete de trabajo	2011	2011
27. Inscritas y geo-referenciados los Establecimientos Rurales o Fincas a través de gremios ganaderos y delegaciones del MAGFOR.	16. Fincas Registradas en el Sistema de Trazabilidad Bovina.	Ninguno	Se hizo pero a través de cinco actores, alcaldías, empresas, cooperativas, gremios y delegaciones IPSA	No aplica	No aplica
28. Se ha coordinado con Alcaldías Municipales para agregar datos de Trazabilidad Bovina en los documentos de movilización de ganado.	-	Reducido a actividad	Se incorporó como una actividad dentro de un paquete de trabajo	2012	2012
29. Promovidas ordenanzas municipales en apoyo al Sistema de Trazabilidad Bovina en 11 zonas del área de cobertura.	17. Elaborados formatos para la implementación de la Trazabilidad Bovina y promovidas ordenanzas municipales en apoyo al Sistema de Trazabilidad Bovina en 11 zonas del área de cobertura.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
30. Establecidos centros de carga de datos al software oficial de Trazabilidad,		Excluido	Ya se contaba con un software proporcionado por OIRSA. Fue la plataforma del módulo de trazabilidad. Personal de IPSA asumió la carga de datos.	2011	2011
31. Ingresada, procesada y analizada la información recopilada a nivel nacional.		Reducido a actividad	La información ya se llevaba en el SARB y luego en el SNITB	2011	2011
32. Laboratorios Veterinario y de Residuos del MAGFOR, capacitados, con Manuales redactados y certificados bajo ISO 17025.	18. Laboratorios Veterinario y Laboratorio de Residuos del MAGFOR, acreditados conforme ISO 17025.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Ajuste específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente III</b>					
33. Demanda de servicios de laboratorio establecida y programa de inversiones definido y justificado.	19. Estudio de demanda de servicios de laboratorio desarrollado.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica

En el componente III se contemplaron inicialmente 16 productos, cifra que se consideró muy elevada quedando en siete (7) luego de aplicar la metodología EDT del Banco, y así seis (6) se redujeron a actividades y tres (3) se excluyeron para racionalizar los recursos, preservando aquellos productos relevantes que no podían reducirse sin afectar los objetivos del proyecto.

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Ajuste específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente IV</b>					
<b>Productos Iniciales</b>	<b>Productos Finales</b>				
34. Formulada una política del Sistema Nacional de Calidad para la exportación, una estrategia y un plan de acción.	20. Generada la estrategia para la implementación de la Política del Sistema Nacional de Calidad (SNC) para la exportación.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
35. Fortalecidos los organismos evaluadores de la conformidad mediante la acreditación de laboratorios de ensayo, calibración y organismos de inspección.	21. Acreditados los Organismos Evaluadores de la Conformidad (OEC).	Ninguno	Sólo cambió la redacción	No aplica	No aplica
	22. Implementado en la ONA el esquema para acreditar organismos de certificación.	Adición	El SNC requería de una oficina de acreditación	2012	2012
36. Alcanzado el reconocimiento mutuo a nivel del IAAC en laboratorios para la Oficina Nacional de Acreditación.	23. Realizada Evaluación a la ONA por parte de IAAC conforme a la Norma ISO 17011.	Ninguno	Se mejoró la redacción	No aplica	No aplica
	24. Personal de los Organismos Evaluadores de la Conformidad, sectores productivos, funcionarios de gobierno y del Sector Privado capacitados en el Sistema Nacional de Acreditación.	Adición	La acreditación de la ONA exige personal capacitado	2012	2012

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Ajuste específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente IV</b>					
37. Fortalecidas unidades productivas (con énfasis en PYME), creando condiciones para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, basados en ISO 9001-2008.	25. Implementados en las empresas PYME los sistemas de gestión de la calidad.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
38. Instrumentalización de la magnitud de metrología química basada en resultados de metodologías internacionales para resolver necesidades y atender las demandas nacionales para la exportación.	26. Equipamiento de patrones y materiales de referencia en metrología química para el Laboratorio de LANAMET.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
39. Fortalecida la infraestructura física del LANAMET para asegurar el ambiente que permita la conservación y resguardo de los patrones nacionales en las diferentes áreas metrológicas.	27. Construido el Edificio de LABAL en base a los estándares internacionales.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
40. Creadas las unidades metrológicas en las municipalidades para verificación de los instrumentos de medición en los sectores productivos con énfasis en la implementación del SI.	28. Creadas las unidades metrológicas en las municipalidades.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
41. Implementadas las normas técnicas obligatorias nicaragüenses para productos de exportación.	29. Implementado el sistema de procedimientos de evaluación de conformidad (PEC) para las NTON.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
42. Reconocidas las empresas que demuestran esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos, procesos, resultados o servicios, de acuerdo a legislación de normalización técnica y calidad (Ley 219)	30. Premio Nacional de la Calidad ejecutado.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
43. Implementado el Sistema Internacional de Medidas para 4 sectores de la exportación.	31. Implementado el Sistema Internacional en los sectores de carne, camarón, lácteo y café.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica

En el componente IV se planificaron diez, y se agregaron dos quedando finalmente en doce, estos dos nuevos productos tenían una gran relevancia, ya que uno fue el establecimiento de las ONA y el otro la capacitación del respectivo personal.

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente V</b>					
<b>Productos Iniciales</b>	<b>Productos Finales</b>				
44. Elaborados proyectos de Reformas de Leyes y emisión de Reglamentos, para cumplimiento de compromisos de los TLC.		Excluido	No fue necesario porque las reformas legales y reglamentarias ya se habían hecho con recursos de Gobierno	2012	2012
45. Implantado sistema informático de divulgación, consulta y monitoreo del cumplimiento de compromisos de acuerdos comerciales y de inversión.		Excluido	Se hizo una valoración de los recursos y no se consideró prioritario en ese momento	2011	2011
46. Fortalecida la participación y el cumplimiento de compromisos asumidos en negociaciones, acuerdos y foros técnicos comerciales.	32. Asistencia a foros técnicos de negociación y administración de acuerdos comerciales para fortalecer la participación del país y el cumplimiento de compromisos asumidos en los acuerdos comerciales.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
47. Elaborada y consultada estrategia para enfrentar el desmantelamiento de las subvenciones a la exportación, una vez vencido el derecho establecido en el Anexo VII del art. 27.4 del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la OMC.	33. Elaborada y consultada estrategia para enfrentar el desmantelamiento de las subvenciones a la exportación.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
	34. Funcionarios y empresarios participando en los talleres de divulgación y consulta de los compromisos, desafíos, y oportunidades derivados de los Acuerdos Comerciales Internacionales.	Adición	Este producto fue una extensión de la capacitación para los empresarios involucrados en las exportaciones	2011	2011

Sección Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo	Cambio específico realizado	Tipo de cambio	Razones para el cambio	Fecha de cambio	Fecha de cambio acordado con ejecutor
<b>Componente V</b>					
48. Presentados y defendidos los exámenes de política comercial y de acuerdos regionales ante la OMC.	35. Apoyada la defensa de los exámenes de política comercial y de acuerdos regionales ante la OMC.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
49. Fortalecida la capacidad nacional de atención de acciones legales internacionales fundadas en controversias comerciales o de inversión.	36. Elaborados los manuales sobre Solución de Controversias e Instrumentos de Defensa Comercial.	Sustituido por integración	Se integró en un solo producto ya que la capacitación en las acciones legales se basaba en el conocimiento y uso mismo de los manuales	2011	2011
50. Elaborados manuales sobre prácticas de comercio desleal y salvaguardias.					
51. Cuadros técnicos de MIFIC capacitados para evaluar el impacto económico de la liberalización comercial.	37. Funcionarios del MIFIC capacitados en Metodologías de Evaluación de la liberación comercial.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica
52. Desarrollado programa de pasantías técnicas remuneradas que apoyen la gestión del comercio exterior en MIFIC.	38. Pasantías técnicas implementadas que apoyen la gestión del comercio exterior en MIFIC.	Ninguno	No aplica	No aplica	No aplica

El componente V se planificó con nueve productos y luego de racionalizar algunos quedó definitivamente en siete sin que representara riegos, pues uno de los productos que era el software se hizo con fondos de otra cooperación, y el otro estaba relacionado con reformas al marco legal de los TLC (Tratados de Libre Comercio), este productos se consideró que superaba la capacidad del proyecto ya que dependía del poder legislativo.

Un resumen de los cambios se aprecia en la siguiente tabla.

<b>Componentes</b>	<b>CAMBIOS EN LOS PRODUCTOS</b>				
	<b>Iniciales</b>	<b>Finales</b>	<b>Agregados</b>	<b>Sustituidos</b>	<b>Suprimidos</b>
<b>I</b>	7	6	1	2	-
<b>II</b>	10	6	-	4	-
<b>III</b>	16	7	-	-	9
<b>IV</b>	10	12	2	-	
<b>V</b>	9	7	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

Cabe señalar que los ajustes realizados no afectaron la consecución de los resultados esperados. Esto se explica por la naturaleza de los cambios. Algunos cambios obedecen a que los productos se consolidaron con otros más amplios, o bien ya habían sido realizados de otra manera con recursos propios, y varios se replantearon o anularon, con el cuidado de no afectar los objetivos y principales logros esperados en la operación.

No obstante hay dos excepciones: 1) la no concreción del sistema de trazabilidad bovina de exportación, que si bien tuvo amplia cobertura, no entró en la fase de trazabilidad secundaria, que es relevante para la exportación. Este tema debe seguir monitoreándose; y 2) el no haberse completado el equipamiento del laboratorio metrológico en el área química, que también se continuará monitoreando y puede beneficiarse de la cooperación internacional.

Los costos e indicadores físicos de progreso de los productos inhabilitados en el PMR, fueron retomados en los productos readecuados logrados al final del proyecto.

**Tabla 2**  
**Matriz de Resultados Alcanzados**

Impacto #1: Se mejora la capacidad del sector público y del sector privado de aprovechar las oportunidades de comercio e inversión que posibilitan los acuerdos comerciales suscritos por el país.							
Resultado/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en que las metas fueron alcanzadas
Resultado # 1: Exportaciones de PYMES aumentadas							
1.1 Exportaciones de PYMES aumentadas.	Porcentaje	12.07	2008	Informes del Banco Central de Nicaragua	Valor de Meta Original	17.07	2014
					Valor de Meta revisado	17.07	
					Valor alcanzado	17.75	
Resultado # 2: Inversión Extranjera Directa (IED) atraída							
2.1 Flujos de inversión extranjera directa.	Millones de dólares	627.3	2008	Informes del BCN.	Valor de Meta Original	688	2014
					Valor de Meta revisado	688	
					Valor alcanzado	883.5	
Resultado # 3: Sistema de Trazabilidad Bovina implementado							
3.1 Fincas registradas sujetas a la trazabilidad bovina	Fincas registradas	770	2008	Informes del Sistema de Trazabilidad implementado	Valor de Meta Original	40,000	2014
					Valor de Meta revisado	40,000	
					Valor alcanzado	50,458	
3.2 Cobertura geográfica de la trazabilidad bovina	Municipios registrados	7	2008	Informes del Sistema de Trazabilidad implementado	Valor de Meta Original	105	2013
					Valor de Meta revisado	105	
					Valor alcanzado	105	
3.3 Cabezas de ganado que satisface el requisito de trazabilidad <sup>13</sup> para exportación.	Cabezas de ganado	75,000	2008	Informes del Sistema de Trazabilidad implementado	Valor de Meta Original	900,000	2014
					Valor de Meta revisado	900,000	

<sup>13</sup> A petición del gremio ganadero se incluyó esta categoría para coadyuvar al control del hato y prevenir el abigeato

					Valor alcanzado	954,317	
Resultado # 4: Sistema Nacional de Calidad para la exportación fortalecido							
4.1 Sistema Nacional de la Calidad fortalecido.	Grado de avance	0.20	2008	Obra terminada, informes de instalación de equipos a satisfacción	Valor de Meta Original	1	2014
					Valor de Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
Resultado # 5: Capacidad de administración de acuerdos comerciales del MIFIC mejorada.							
5.1 Indicador Básico de Administración de Acuerdos Comerciales	Puntos	550	2008	Informe de Indicador básico de capacidad de administración de acuerdos comerciales	Valor de Meta Original	675	2015
					Valor de Meta revisado	675	
					Valor alcanzado	675	

La matriz de productos contemplaba 52 productos inicialmente, pero fue ajustada a 38 mediante integraciones y reducciones con sus respectivos indicadores, tornándola más realista y manejable que la inicialmente considerada. En general los productos son precisos, concretos y cuantificables.

### Matriz de la relación Producto/Indicador

Componente I: Fomento a las Exportaciones e Internacionalización de PYME							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en que las metas fueron alcanzadas
1.1. Elaborados los diferentes estudios necesarios para el fomento de las exportaciones de Nicaragua.	Estudio	No había	2010	Estudio	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	3	
					Valor alcanzado	3	
1.2. Establecida la antena comercial para fortalecer la presencia del país en el mercado europeo.	Antena Comercial	No había	2010	Antena Comercial operando	Valor Meta Original	1	2012
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
1.3. Establecida la Unidad de Inteligencia Comercial en Nicaragua (MIFIC) <sup>14</sup> .	Unidad de Inteligencia Comercial	No había	2010	Unidad de Inteligencia operando	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
1.4. Funcionarios de ST-CNPE capacitados en técnicas y herramientas de promoción de exportaciones, gerencia de mercadeo internacional y agro-negocios internacionales.	Funcionarios y empresarios	5	2010	Certificados	Valor Meta Original	26	2014
					Valor Meta revisado	36	
					Valor alcanzado	36	
1.5. Remodeladas las oficinas de la ST-CNPE.	Metros cuadrados	-	2011	Área construida	Valor Meta Original	200	2012
					Valor Meta revisado	200	
					Valor alcanzado	200	
1.6. PYMES y grupos asociativos internacionalizados mediante capacitaciones, asesorías técnicas, equipamiento, instrumentalización y participación en ferias y eventos.	PYME	-	2010	PYMES capacitadas y agrupadas	Valor Meta Original	45	2013
					Valor Meta revisado	100	
					Valor alcanzado	220	
					Valor meta revisado	1	
					Valor meta alcanzado	1	

<sup>14</sup> Al inicio el producto fue la Antena Comercial en el exterior, pero una vez instalada, la misma no dio los resultados operativos esperados. A pesar de las recomendaciones técnicas del Banco, MIFIC había insistido en ubicar la antena en Bruselas. Ante la falta de resultados de la oficina en Bruselas, el MIFIC decidió cancelar la antena comercial y establecer una nueva Unidad de Inteligencia Comercial con las mismas atribuciones pero ubicada en el MIFIC en Managua, cuyo sostenimiento financiero era más viable.

Componente II: Atracción de Inversiones							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en que las metas fueron alcanzadas
2.1 Formulada la Política de Fomento de Inversiones.	Política de Fomento de Inversiones y Simplificación de trámites para el inversionista	-	-	Política de fomento y trámites simplificados	Valor Meta Original	1	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
2.2 Formulada una cartera de proyectos de inversión nacional y extranjera en los 10 departamentos de Nicaragua identificados <sup>15</sup> .	Perfiles de proyectos	-	-	Perfiles de proyectos aprobados	Valor Meta Original	40	2013
					Valor Meta revisado	10	
					Valor alcanzado	10	
2.3 Funcionarios capacitados en el funcionamiento del nuevo sistema de información estadística <sup>16</sup> .	Funcionarios y empresarios	-	-	Certificados	Valor Meta Original	30	2012
					Valor Meta revisado	30	
					Valor alcanzado	105	
2.4 Ventanillas Únicas de Inversión (VUI) fortalecidas físicas e institucionalmente.	Ventanillas Únicas de Inversiones	-	-	VUI funcionando	Valor Meta Original	2	2014
					Valor Meta revisado	7	
					Valor alcanzado	7	
2.5 Funcionarios capacitados en buenas prácticas de gestión de Ventanillas de Inversión (VUI) <sup>17</sup> .	Funcionarios y empresarios	-	-	Certificados	Valor Meta Original	300	2014
					Valor Meta revisado	48	
					Valor alcanzado	48	
2.6 Ejecutado un programa de acciones concretas de atracción de inversionistas a Nicaragua que logre atraer nuevos proyectos de IED en los diferentes sectores.	Programa	-	-	Inversión Extranjera realizada	Valor Meta Original	1	2013
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	

Nota: Las VUI gozaron del respaldo de las alcaldías beneficiarias, y para ello se firmaron convenios entre el MIFIC como órgano rector del proyecto, las alcaldías y el INIFOM (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal), en este producto se alcanzó sinergia entre las partes, pues muchas alcaldías aportaron el local y sólo se acondicionó; en otras, con menores recursos, se tuvo que construir, pero todos los funcionarios a cargo de las VUI departamentales fueron capacitados con recursos del proyecto, de tal manera que ahora se cuenta en diez departamentos del país, con ventanillas de fomento que facilitan la inversión y los negocios.

#### Componente III: Sistema de Trazabilidad Bovina para la Exportación

<sup>15</sup> Se planeó 4 perfiles por departamento, se recibieron 69 fichas, pero luego de revisar el valor de meta sólo calificaron diez proyectos por su viabilidad.

<sup>16</sup> La meta original se refería al sistema de información, al revisar la matriz se definió que el producto era la capacitación y no se pudo cambiar el valor

<sup>17</sup> La capacitación de los funcionarios una vez constituidas las VUI se realizó con tiempo muy limitado, no fue un asunto de recursos ni de capacidad

Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en que las metas fueron alcanzadas
3.1 Ejecutado un programa de acciones concretas para la implementación del Sistema de Trazabilidad Bovina.	Programa	-	-	Sistema de Trazabilidad implantado	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
3.2 Laboratorios Veterinario y Laboratorio de Residuos del MAGFOR, acreditados conforme ISO 17025 <sup>18</sup> .	Laboratorios acreditados	-	-	Laboratorios acreditados	Valor Meta Original	1	2014
					Valor Meta revisado	2	
					Valor alcanzado	0	
3.3 Estudio de demanda de servicios de laboratorio desarrollado.	Estudio	-	-	Estudio elaborado	Valor Meta Original	1	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	0	
3.4 Elaborados formatos para la implementación de la Trazabilidad Bovina y promovidas ordenanzas municipales en apoyo al Sistema de Trazabilidad Bovina en 11 zonas del área de cobertura.	Ordenanza municipal	-	-	Formatos de trazabilidad en uso	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	85	
					Valor alcanzado	70	
3.5 Productores, técnicos y otros actores capacitados sobre Trazabilidad Bovina <sup>19</sup> .	Funcionarios y empresarios	-	-	Certificados	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	24,919	
					Valor alcanzado	24,845	
3.6 Identificados animales bovinos para implementación de la trazabilidad bovina.	Bovinos	-	-	Bovinos registrados	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	900,000	
					Valor alcanzado	954,317	
3.7 Fincas Registradas en el Sistema de Trazabilidad Bovina.	Fincas	-	-	Registro en el Sistema	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	45,888	
					Valor alcanzado	50,458	

Nota: El estudio de demanda de servicios de los laboratorios del MAGFOR no se hizo y los fondos se emplearon en el equipamiento de los laboratorios del IPSA

<sup>18</sup> La acreditación no se alcanzó, pero se avanzó en varios requerimientos y aún se hacen esfuerzos para lograr la acreditación en el año 2016.

<sup>19</sup> La meta de este producto se fijó hasta que se revisó la matriz, una vez conocido el grado de aceptación del proceso de trazabilidad entre los actores

Componente IV: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados	Fecha en que las metas fueron alcanzadas	
4.1 Generada la estrategia para la implementación de la Política del Sistema Nacional de Calidad (SNC) para la exportación.	Estrategia	-	-	Estrategia implementada	Valor Meta Original	1	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
4.2 Realizada Evaluación a la ONA por parte de IAAC conforme a la Norma ISO 17011.	Evaluación	-	-	Evaluación normativa ISO-17011	Valor Meta Original	0	2013
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
4.3 Implementado en la ONA el esquema para acreditar organismos de certificación.	Documento	-	-	Esquema implementado	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
4.4 Creadas las unidades metrológicas en las municipalidades <sup>20</sup> .	Unidades en municipalidades	-	-	Creada las unidades metrológicas y funcionando	Valor Meta Original	22	2013
					Valor Meta revisado	12	
					Valor alcanzado	12	
4.5 Premio Nacional de la Calidad ejecutado.	Empresa premiada	-	-	Empresa premiada	Valor Meta Original	45	2014
					Valor Meta revisado	43	
					Valor alcanzado	42	
4.6 Implementado el Sistema Internacional (SI) en los sectores de carne, camarón, lácteo y café <sup>21</sup> .	Sistema en los sectores	-	-	Sistema en práctica	Valor Meta Original	4	2014
					Valor Meta revisado	4	
					Valor alcanzado	2	
4.7 Acreditados los Organismos Evaluadores de la Conformidad (OEC) <sup>22</sup>	Organismo	-	-	Acreditación de los organismos	Valor Meta Original	0	-
					Valor Meta revisado	0	
					Valor alcanzado	0	-
4.8 Equipamiento de patrones y materiales de referencia en metrología química para el Laboratorio de	Equipo	-	-	Equipos de metrología química en uso	Valor Meta Original	0	-
					Valor Meta revisado	0	-
					Valor alcanzado	0	-

<sup>20</sup> Al cotejar la matriz de resultados con la PMR se observó un error de digitación en esta última, ya que originalmente fueron once.

<sup>21</sup> Al final se decidió no dispersarse y priorizar el sector ganadero en sus dos acepciones, carne y lácteo

<sup>22</sup> La Asistencia Técnica para los OEC no se logró adjudicar debido a que el proceso se declaró desierto en dos ocasiones, el tiempo apremiaba y se decidió reorientar los recursos en el Laboratorio Nacional de Alimentos.

Componente IV: Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados	Fecha en que las metas fueron alcanzadas	
LANAMET <sup>23</sup> . (Acuerdo de Misión de Administración)							
4.9 Personal de los Organismos Evaluadores de la Conformidad, sectores productivos, funcionarios de gobierno y del Sector Privado capacitados en el Sistema Nacional de Acreditación.	Funcionarios y empresarios	-	-	Certificados	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	490	
					Valor alcanzado	578	
4.10 Implementado el sistema de Procedimientos de Evaluación de la Conformidad (PEC) para las NTON.	Documento	-	-	Sistema en funcionamiento	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
4.11 Implementados en las empresas PYME los sistemas de gestión de la calidad.	Empresa	-	-	Sistema de gestión implementado	Valor Meta Original	0	2014
					Valor Meta revisado	14	
					Valor alcanzado	14	
4.12 Construido el Edificio de LABAL en base a los estándares internacionales	Obra	-	-	Edificio	Valor Meta Original	0	2015
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	

<sup>23</sup> El equipamiento no se llevó a cabo porque se construyó el edificio. Esta reorientación se debe a que el BM retiró los recursos para la construcción del laboratorio y se tuvo que suplir con fondos BID. Algunos equipos están pendientes de adquirirse, pero la cooperación internacional ha suplido muchos.

Componente V: Fortalecimiento de la administración de Acuerdos Comerciales del MIFIC							
Producto/Indicador	Unidad de Medida	Valor Línea de Base	Año Línea de Base	Medio de Verificación	Metas y Resultados Alcanzados		Fecha en que las metas fueron alcanzadas
5.1 Asistencia a foros técnicos de negociación y administración de acuerdos comerciales para fortalecer la participación del país y el cumplimiento de compromisos asumidos en los acuerdos comerciales <sup>24</sup> .	Foros	-	-	Acuerdos	Valor Meta Original	2	2014
					Valor Meta revisado	65	
					Valor alcanzado	71	
5.2 Elaborada y consultada estrategia para enfrentar el desmantelamiento de las subvenciones a la exportación.	Estrategia	-	-	Estrategia implementada	Valor Meta Original	1	2013
					Valor Meta revisado	1	
					Valor alcanzado	1	
5.3 Funcionarios y empresarios participando en talleres de divulgación y consulta de compromisos, desafíos, y oportunidades de los Acuerdos Comerciales Internacionales.	Funcionarios y empresarios	-	-	Constancias	Valor Meta Original	0	2013
					Valor Meta revisado	270	
					Valor alcanzado	352	
5.4 Apoyada la defensa de los exámenes de política comercial y de acuerdos regionales ante la OMC.	Acuerdos	-	-	Exámenes	Valor Meta Original	3	2014
					Valor Meta revisado	4	
					Valor alcanzado	4	
5.5 Elaborados los manuales sobre Solución de Controversias e Instrumentos de Defensa Comercial.	Manuales	-	-	Manuales en uso	Valor Meta Original	0	2013
					Valor Meta revisado	5	
					Valor alcanzado	5	
5.6 Funcionarios del MIFIC capacitados en Metodologías de Evaluación de la liberación comercial <sup>25</sup> .	Funcionarios capacitados	-	-	Certificados	Valor Meta Original	4	2013
					Valor Meta revisado	4	
					Valor alcanzado	30	
5.7 Pasantías técnicas implementadas que apoyen la gestión del comercio exterior en MIFIC.	Pasantías	-	-	Pasantías	Valor Meta Original	18	2014
					Valor Meta revisado	24	
					Valor alcanzado	24	

<sup>24</sup> Al excluirse la formulación de leyes porque ya habían sido publicadas, los fondos se reorientaron para incrementar los foros

<sup>25</sup> El sustantivo incremento que se alcanzó fue por el apoyo que la sección de integración y comercio del BID proporcionó de manera complementaria

### c) Análisis de la Atribución de los Resultados

El proyecto inició a mediados del año 2010 y concluyó en Mayo de 2015 de tal manera que para la aprobación del mismo, tanto su objetivo general como los objetivos específicos estuvieron alineados con los objetivos contemplados en la Estrategia de País 2008-2012 vigente al momento de su formulación<sup>26</sup>.

Las atribuciones del proyecto giraron en torno a incrementar las exportaciones, atraer inversiones, implantar un sistema de trazabilidad, mejorar tanto el sistema de calidad de la exportación como de la administración de acuerdos comerciales.

Durante el diseño de la operación, se acordó con el Gobierno que se contribuyera al desarrollo productivo y fomento de exportaciones con énfasis en materia de trazabilidad bovina y administración de acuerdos comerciales, de tal suerte que los avances registrados en estas materias fueron una contribución efectiva del proyecto.

Examinando las estadísticas oficiales del BCN en cuanto a las exportaciones en general, se observa en las mismas un incremento sostenido y, aunque no se cuenta con evidencia específica en el sentido que la causa directa sea la intervención del proyecto, tampoco se puede descartar que haya habido un grado importante de contribución pues este fue el principal programa para su promoción.

Exportaciones de Nicaragua (millones de USD)					
2009	2010	2011	2012	2013	2014
1,393.8	1,822.1	2,251.7	2,671.8	2,401.8	2,632.7
Fuente: BCN, (se incluye la actividad de zonas francas) <sup>27</sup>					

Actualmente el BCN no registra en una cuenta satélite las exportaciones de las MIPYME (como lo hace con el sector Turismo) para así identificar el aporte de las mismas, y a partir de esta información precisar la contribución de las empresas beneficiadas por el proyecto y así estimar el impacto y los resultados.

Siguiendo con el tema de las exportaciones, al revisar las estadísticas específicas de exportación del sector ganadero donde el proyecto intervino en materia de trazabilidad bovina, se puede apreciar un aumento de las mismas.

Según el BCN, la carne bovina es el mayor rubro de exportación del país, por ello se escogió como el producto que requería la adopción del sistema de trazabilidad, a fin de que cumpliera con las exigencias del mercado internacional y mantener viable su exportación.

<sup>26</sup> <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/02815.pdf> Ver pág. 12 Matriz Área estratégica: Desarrollo Productivo, objetivo dos: “Mejorar la competitividad y aumentar la oferta exportable”.

<sup>27</sup> [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario\\_estadistico/index.php](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario_estadistico/index.php)

<b>Exportaciones FOB</b>		
(En millones de USD)		
<b>Año</b>	<b>Carne vacuna</b>	<b>Ganado bovino</b>
2008*	210.7	26.8
2009	230.6	17.8
2010	307.6	21.5
2011	427	18.6
2012	451.4	18.6
2013	383.8	39.2
2014	448.0	40.1
2015	454.3	36.5

(\*): Año base

Fuente: Banco Central de Nicaragua<sup>28</sup>

Ante este comportamiento, el COSEP ha expresado: “con Estados Unidos, desde que entró en vigencia el RD-CAFTA, nuestras exportaciones fuera de zona francas se han incrementado en 182 % y el intercambio comercial entre 2005 y 2014 ha aumentado en 105 por ciento”<sup>29</sup>.

En cuanto a la atracción de inversiones, según cifras proporcionadas por PRONICARAGUA, el país ha experimentado un incremento sostenido en la Inversión Extranjera Directa tal como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Inversión Extranjera Directa (millones de USD)</b>					
<b>Años</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Montos	489.9	936.3	767.7	815.5	883.5
Fuente: BCN					

Las cifras sugieren que la IED en Nicaragua ha experimentado un alto dinamismo, y si bien no se puede afirmar que el incremento de la IED es solamente producto causado por la intervención del PACE, es innegable que el programa coadyuvó a alcanzar el objetivo dos, puesto que la agencia a cargo de esta actividad funcionó con fondos del proyecto.

Al respecto el COSEP señala: “En el caso de México, el TLC único ha permitido incrementar las inversiones mexicanas de 51 millones de dólares en 2009 a un promedio anual en los últimos cuatro años de 174.2 millones de dólares. Nuestro intercambio comercial con Taiwán ha crecido en los siete años del tratado a una tasa promedio de 24 por ciento”.

<sup>28</sup> [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/sector\\_externo/comercio\\_exterior/exportaciones/index.php](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/sector_externo/comercio_exterior/exportaciones/index.php)

<sup>29</sup> Ver en: <http://www.laprensa.com.ni/2015/09/01/opinion/1893712-ccorea-en-busqueda-de-un-nuevo-acuerdo>

En el momento de diseñar la operación no existían indicadores robustos que permitieran establecer la contribución directa del proyecto a las inversiones. Las mejores prácticas internacionales en aquel momento se limitaban a inferir un porcentaje de causalidad de inversiones generadas por el programa semejante al porcentaje del presupuesto promedio anual que la operación brindaba a la institución de atracción de inversiones. Si se contribuía con el 50% del presupuesto, se infería que el 50% de las inversiones generadas por Pro-Nicaragua eran causadas por la operación. En aquel momento se reconocieron las limitaciones que tal planteamiento tiene.

En consecuencia, para futuras operaciones, habrá que poner énfasis en el diseño apropiado de los indicadores, de tal manera que cumplan con las características inherentes (SMART) a su naturaleza. El Banco pone a disposición del Gobierno nuevas técnicas de diseño de indicadores de atracción de inversión extranjera directa que se han generado recientemente.

El tema de la trazabilidad es más amplio y complejo. Si bien se avanzó en la fase primaria en casi todo el país, aún falta continuar con la fase secundaria (industrial-comercial), de tal manera que la contribución es relativa y resultó una meta muy ambiciosa y poco realista proponérsela en tan poco tiempo y con la intervención de un solo proyecto.

Pese a lo anteriormente expresado, los aportes del proyecto en materia de trazabilidad fueron muy relevantes si se toma en cuenta los productos logrados, así como los resultados alcanzados y la magnitud de los mismos desde el punto de partida (línea de base año 2008) hasta la conclusión de la operación en el año 2015.

Los productos alcanzados a los que se hace referencia constituyen la piedra angular de la trazabilidad, tales como el registro de las fincas que adoptaron el sistema, la codificación del hato ganadero y la capacitación de los productores y funcionarios diseminados en los 105 municipios ganaderos del país en los que incidió el proyecto. Fue gracias a la intervención del programa que se registraron todas esas fincas, y se trazó su ganado. Antes los productores no registraban sus fincas, ni su hato. En cambio hoy ellos han incorporado en sus prácticas el sistema de trazabilidad.

Resulta incuestionable entonces la contribución tangible de la operación al esfuerzo de implementar el Sistema de Trazabilidad. Al no haber otras intervenciones de donantes o del mismo Gobierno en estos temas y en esta época, los resultados logrados le son imputables con exclusividad a la operación<sup>30</sup>.

A lo anterior se añade la preparación para la certificación de dos laboratorios (veterinario y de residuos), que antes del inicio del proyecto estaban ausentes. Todos estos productos no se hubieran alcanzado sin los recursos del préstamo que proveyó el Banco.

---

<sup>30</sup> Hubo otro proyecto financiado por el BID con aporte local pero a través del programa de BPR y ejecutado por OIRSA que incidió en algunos elementos generales de la rastreabilidad bovina en Centroamérica, pero no directamente en el número total de cabezas y fincas registradas en Nicaragua.

La mejoría del Sistema Nacional de Calidad para la Exportación resulta plausible, pues se cuenta con modernos laboratorios de metrología y alimentación que fueron entregados satisfactoriamente en el 2014, restando concluir el proceso de acreditación para así cerrar satisfactoriamente otro eslabón de dicho Sistema.

Antes del proyecto no se contaba con laboratorios, luego de la intervención se cuenta con dos en funcionamiento, esto constituye un avance significativo aunque todavía no estén acreditados. Hay que tomar en cuenta que el indicador plantea el fortalecimiento del sistema, y éste fue reforzado con dos nuevos laboratorios.

El Laboratorio Nacional de Metrología está operando en condiciones significativamente mejores a las que se tenían antes de la intervención del Programa, ya que cuenta con infraestructura y equipamiento para brindar servicios de calibración metrológica en las principales magnitudes de medición del país (masa, volumen y longitud).

El MIFIC está creando condiciones para avanzar a otros ámbitos de demanda que hoy en día se pueden atender, como por ejemplo, electricidad. Otro aspecto de mucha relevancia es la trazabilidad metrológica oficial que se brinda al sector empresarial, principalmente a la industria.

El Laboratorio permite conservar en mejores condiciones los patrones de referencia internacional con los que el país brinda trazabilidad, permitiendo cumplir con algunas disposiciones recientemente implementadas en el comercio del país, como la Declaración de Masa Bruta en Mercancías de Exportación.

En el caso del Laboratorio Nacional de Alimentos, está brindando servicios de análisis físico-químico y microbiología al sector de alimentos, con lo cual las empresas pueden gestionar permisos y licencias sanitarias, elaborar tablas nutricionales, entre otros ensayos que demanda el sector, sobre todo las pequeñas empresas en el país.

El tema de la calidad para la exportación es un tema a mediano plazo, además de aprobar una política que sirva como marco legal, depende de otros factores culturales empresarialmente hablando, tales como la adopción de la gestión de calidad por las MIPYME, el apego a los patrones de pesos y medidas, capacitación de funcionarios de gobierno y sector empresarial, asuntos en los cuales el proyecto intervino con satisfactorio cumplimiento de los productos planificados, es decir sentando las bases para nuevas condiciones de exportación.

Si bien había otras contribuciones de donantes en estos asuntos, fue esta operación la que con más claridad aportó financiamiento y generó resultados concretos, por lo que la dirección de la causalidad entre el aporte de la operación y los productos y resultados obtenidos es también bastante clara.

La Administración de los Acuerdos Comerciales se vio fortalecida gracias a la sólida capacitación y fortalecimiento institucional que con los recursos del proyecto se brindó a los funcionarios y

técnicos del MIFIC y a dicha institución, quienes adquirieron mayores conocimientos en materia de comercio internacional, así como valiosas experiencia en la participación de diversos eventos foros, talleres y pasantías. Sin embargo, cabe señalar que la consecución de éste resultado se debe atribuir al efecto combinado de acciones de todos los componentes de ésta operación.

Además el proyecto permitió construir una base normativa con la elaboración de manuales de solución de controversias y defensa comercial, dicha base está vinculada con una estrategia para abordar la reducción de subvenciones a la exportación. Ello será de gran utilidad cuando paulatinamente se reduzcan los aranceles de los tratados comerciales de los cuales Nicaragua es signataria.

Cabe señalar entonces, que antes de la intervención del proyecto el país carecía de estos instrumentos, y ahora está en una mejor posición para administrar mejor los tratados vigentes y negociar con mayor destreza los nuevos tratados suscritos recientemente o que están por suscribirse.

El índice de capacidad de administración de acuerdos comerciales internacionales fue diseñado por el Banco y ha sido aplicado con éxito en diversos países. Si bien hubo durante el período de ejecución del proyecto algunas iniciativas adicionales de desarrollo de capacidad institucional (OMC, INTAL, etc.), esta operación fue la principal fuente de desarrollo de esa capacidad, por lo que una proporción mayor de las mejoras detectadas fueron originadas sin duda por la operación ya que esta fue la que de manera más consistente, permanente y coherente fortaleció dicha capacidad de administración de acuerdos.

Los avances en la administración de acuerdos comerciales, además se corroboran cuando el sector empresarial aglutinado en el COSEP ha expresado: “Nicaragua ha sido el país de Centroamérica que mejor ha aprovechado el DR-CAFTA, hemos crecido por encima de toda Centroamérica en cuanto al porcentaje de las exportaciones nicaragüenses en el mercado americano”<sup>31</sup>.

Siempre en cuanto a la administración de acuerdos comerciales se puede inferir al apreciar el progreso en el Indicador Básico de Administración de Acuerdos Comerciales estimado originalmente en 550 (línea de base año 2008) y al concluir el proyecto (año 2015) en 675 puntos, donde los temas en que incidió el proyecto experimentaron una tasa de avance apreciable tal como se muestra en la tabla correspondiente.

El componente I del proyecto relacionado con el acceso a los mercados contribuyó a que dicha dimensión temática experimentara un crecimiento del 18%, los productos como la Antena Comercial, foros y estudios proporcionaron algún grado de conocimiento de los mercados externos que antes del proyecto no se disponía.

La dimensión temática de atracción de inversiones se vio incrementada en un 37% y resulta innegable que el proyecto financió el quehacer de la ahora agencia oficial de inversiones del país

---

<sup>31</sup> José Adán Aguerri, 16 de Abril 2016 en el décimo aniversario del DR-CAFTA

conocida como PRONICARAGUA dependiendo directamente de la Presidencia de la República y con un marco jurídico que facilita su actividad, mientras antes era solamente un proyecto de Naciones Unidas, fue precisamente por sugerencia del Banco y para darle sostenibilidad a tal esfuerzo que se planteó la transformación de proyecto a entidad gubernamental.

Las medidas sanitarias y fitosanitarias se vieron fortalecidas gracias a los avances en materia de trazabilidad así como el servicio que prestan los laboratorios, los que antes no existían. Hoy se tienen por la intervención del proyecto y permitió el avance de un 24% con respecto a la primera evaluación de esa dimensión temática.

Igualmente, los temas de servicios (50%), competencia (38%) y eliminación de barreras técnicas al comercio (100%), se mejoraron gracias a los productos alcanzados en los componentes IV y V que apuntaban a elevar la calidad de la oferta exportable, y en ello los laboratorios juegan un papel medular. Se le atribuye al proyecto porque nadie más ha financiado otros laboratorios ni infraestructura relacionada con este tópico.

Finalmente, se experimentó un avance del 24% en materia de solución de controversias porque gracias a las capacitaciones impartidas por el proyecto, ahora se cuenta con personal de alta estima profesional que conoce de la temática. Lo anteriormente expresado se puede apreciar en la siguiente matriz:

<b>EVALUACION DE LA CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE ACUERDOS COMERCIALES</b>						
<b>Indicador Básico de Capacidad de Administración de Acuerdos Comerciales</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Dimensión temática</b>	<b>Componente</b>	<b>Puntaje Teórico</b>	<b>P. Línea Base</b>	<b>Puntaje Final</b>	<b>Tasa avance</b>
1	Aranceles y acceso a mercados	I	68	40	47	18%
2	Régimen de origen		60	32	35	9%
3	Salvaguardias		68	36	37	3%
4	Antidumping		68	34	38	12%
5	Subsidios y medidas compensatorias		68	33	36	9%
6	Medidas sanitarias y fitosanitarias	III	68	34	42	24%
7	Obstáculos técnicos al comercio	IV	68	23	46	100%
8	Servicios	IV y V	68	32	48	50%
9	Inversiones	II	68	35	48	37%
10	Propiedad intelectual		68	30	35	17%
11	Compras del sector público		68	34	44	29%
12	Competencia	IV	68	21	29	38%
13	Aduanas y facilitación del comercio		68	19	23	21%
14	Temas laborales		68	41	47	15%
15	Temas ambientales		68	49	52	6%
16	Solución de controversias	V	68	29	36	24%
17	Transparencia		48	28	32	14%
<b>Total</b>			<b>1,128</b>	<b>550</b>	<b>675</b>	<b>23%</b>

De los 17 temas que abarca el Índice de Capacidad de Administración siete (7) fueron influenciados por el proyecto a través de sus distintos componentes superando el porcentaje de

avance medio que fue del 23%. Resulta evidente entonces asumir que sin la intervención del proyecto este puntaje, obtenido en la evaluación final, no se hubiera alcanzado.

Recapitulando, podemos expresar que pese a todo lo anterior, ante la falta de otros indicadores, no se puede atribuir al programa todos los resultados alcanzados, pues no se puede demostrar una relación causal entre la intervención del proyecto y tales avances, pero los avances detectados por encima de la línea de base sí fueron promovidos de manera importante por el PACE.

Asimismo, tampoco puede negarse las importantes contribuciones que el programa brindó a las instituciones correspondientes tanto para el incremento de las exportaciones e inversiones, como para el aprovechamiento de los tratados internacionales de comercio y la promoción para insertar a las PYMES en el mercado internacional.

#### **d) Resultados Imprevistos**

Gracias a la intervención del proyecto se han generado varios resultados positivos no previstos en su etapa de planificación, tales como la creación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior de Nicaragua VUCEN, iniciando el ensayo en Managua como instancia y herramienta para facilitar los trámites de exportación e importación que resultan prolongados, mientras que los otros países de la región han logrado significativos avances en la reducción de trámites y procedimientos.

Por ello, para sumarse a ese esfuerzo regional, y considerando que tal ventanilla se alineaba con los objetivos del proyecto, se aprobó esa Cooperación Técnica como complemento del proyecto PACE. Esta Asistencia Técnica surge como una externalidad positiva que el proyecto propició. Esta ventanilla está por iniciar su funcionamiento en el año 2017.

Como otra externalidad positiva del proyecto se puede afirmar que incentivó una mejor relación entre las instituciones estatales (MIFIC, PRONICARAGUA e IPSA) con la comunidad empresarial.

El hecho de haber capacitado a 352 PYMES y treinta (30) funcionarios promovió un acercamiento entre las partes interesadas y los beneficiarios, relación que todavía se mantiene a juzgar por las declaraciones del Presidente del COSEP mencionadas anteriormente.

Este acercamiento también es señalado por el consultor que realizó la evaluación final del proyecto cuando afirma: “La participación e implicación del sector privado es esencial para el buen fin del proyecto, y requiere de un permanente **flujo de comunicación** con los beneficiarios. En este caso se ha comprobado que la comunicación es fluida y que el sector privado, ha estado participando muy involucrado”<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> José Francisco Muro, Evaluación Final PACE-BID 2244/BL-NI, página 67

Prácticamente se cubrió todo el país con la participación de empresas de los departamentos de Boaco (4), Carazo (3), Chinandega (3), Estelí (4), Granada (8), Jinotega (1), León (4), Madriz (1), Managua (8), Masaya (18), Matagalpa (3), Nueva Guinea (1) y Rivas (2)<sup>33</sup>.

Otro resultado no previsible fue la transformación de Pro-Nicaragua. Ésta era un programa del gobierno administrado por Naciones Unidas dedicado a la promoción de inversión extranjera directa y local; con la intervención del proyecto dicho programa participó en la ejecución del sub-componente de atracción de inversiones mejorando sus resultados y por ello las autoridades gubernamentales decidieron transformarla en una agencia estatal dedicada al fomento de la inversión dependiendo directamente de la Presidencia de la República.

En suma, el programa ha sido efectivo alcanzando productos sostenibles con magnitudes relevantes al sobrepasar las metas. La Unidad Ejecutora, una vez en operación, fue caracterizada como modelo en América Latina en materia de planeación estratégica, ejecución operativa y regularidad en el manejo de fondos.

Si bien hay algunos desafíos de atribución de efectos y de sostenibilidad ligados a algunos de los productos, la capacidad de generación de productos ha sido satisfactoria en la vasta mayoría de los casos, en beneficio del sector privado exportador de Nicaragua, particularmente de las pequeñas y medianas empresas.

## 2.2 Eficiencia

Esta operación no contempló en su diseño, realizar un análisis de costo/beneficio o de efectividad al final de su ejecución. Esta decisión se derivó de la multiplicidad y complejidad de los productos esperados. Adicionalmente, este proyecto, por su fecha de aprobación, no es de los proyectos del Banco a los que con posterioridad sí se les exigía la evaluación cuantitativa de impacto y efectividad.

Para explicar la eficiencia, se tratará de abordar los tres ejes fundamentales de todo proyecto, el alcance, el tiempo y los costos<sup>34</sup>. Desde el punto de vista del alcance, el proyecto readecuó la cantidad de 52 productos que estaban contemplados originalmente a 38 productos que quedaron en firme, materializando 35 de ellos para obtener un 92% de cumplimiento. Para ello se ha construido una matriz que ilustra el nivel de cumplimiento de los productos, y a partir de allí inferir el logro de los resultados.

Componente	Productos	Cumplidos	Incumplidos	Cumplimiento
I	6	6	0	100%
II	6	6	0	100%
III	7	5	2	71%

---

<sup>33</sup> Evaluación de resultados de la participación de PYMES en ferias internacionales

<sup>34</sup> Ver material de estudio preparado por INDES-BID para el curso PM4R. [https://courses.edx.org/courses/course-v1:IDBx+IDB6x+2015\\_T2/courseware/cbb9a791834142de9e95b63b0d26b10b/02e02ce9d8ac42dcabb3e20ca863fb8e/](https://courses.edx.org/courses/course-v1:IDBx+IDB6x+2015_T2/courseware/cbb9a791834142de9e95b63b0d26b10b/02e02ce9d8ac42dcabb3e20ca863fb8e/)

<b>IV</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>92%</b>
<b>V</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>92%</b>

La readecuación favoreció para que los ejecutores tuvieran facilidad para monitorear y establecer más claramente las prioridades y evitar errores de ambigüedad o definición que son los más comunes, decisión que se considera justificada.

Desde el punto de vista cronológico, el proyecto tuvo una extensión total de 17 meses, y se suscitó desde el 18 de Diciembre del año 2013 al 18 de Mayo del año 2015, para un total de 17 meses, no obstante estuvo por debajo de la media del país que es de 18 meses.

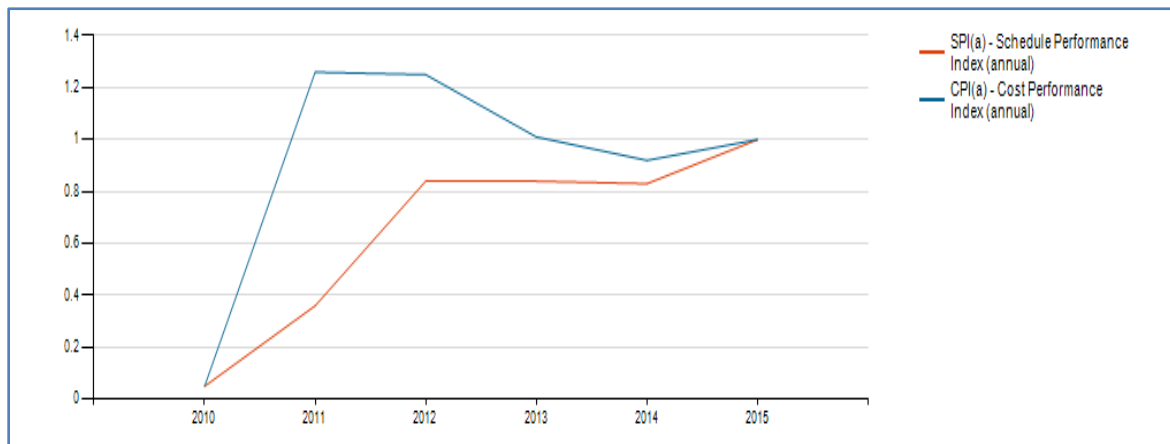
El motivo de la extensión del plazo fue debido a la construcción y equipamiento del Laboratorio Nacional de Alimentos. La complejidad de los procesos de licitación generó demoras importantes ya que es exigido construir en terreno que estén debidamente registrados.

Sin embargo, las principales dificultades estuvieron asociadas a los cambios y asignación legal de los terrenos para la construcción del complejo de laboratorios del MIFIC. Se recomienda en operaciones similares tener adecuadamente identificado el terreno para la construcción de obras civiles de manera que no se presenten situaciones de inestabilidad y demora.

En cuanto al costo, a partir de los datos de la matriz PMR se pueden observar anualmente los índices de desempeño:

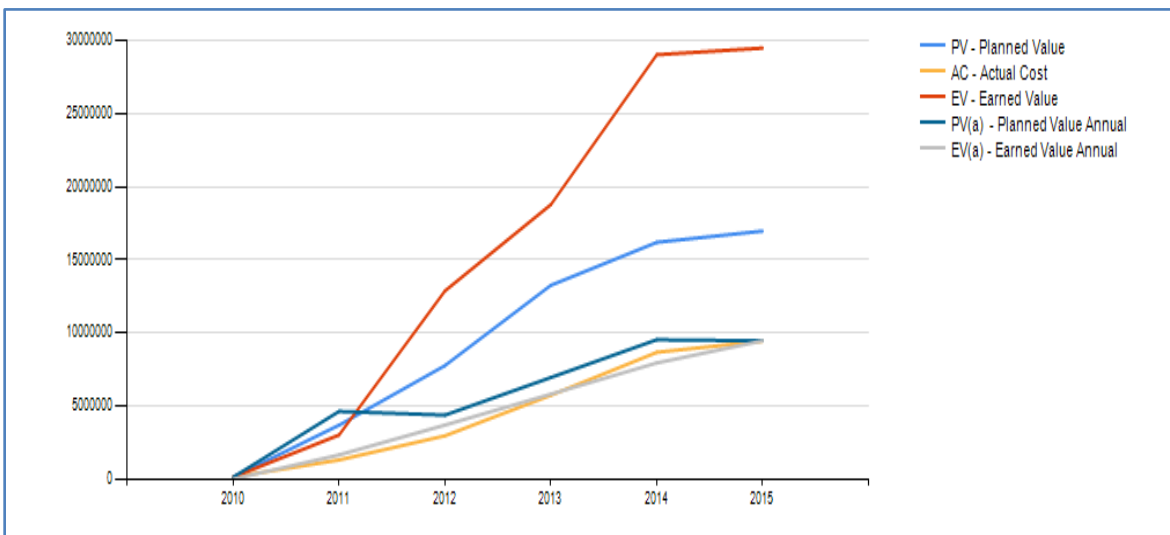
<b>Índices</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PV</b>	140,522	3,697,450	7,774,530	13,267,928	16,208,315	16,978,560
<b>AC</b>	140,522	1,313,336	2,967,740	5,740,578	8,680,965	9,451,210
<b>EV</b>	140,522	3,024,869	12,881,828	18,789,220	29,045,708	29,501,468
<b>PV(a)</b>	140,522	4,635,135	4,384,064	6,960,840	9,542,395	9,469,127
<b>EV(a)</b>	6,947	1,659,827	3,703,091	5,818,379	7,955,348	9,469,127
<b>CV</b>	0	1,711,533	9,914,088	13,048,642	20,364,744	20,050,258
<b>SV</b>	0	(672,581)	5,107,298	5,521,292	12,837,394	12,522,908
<b>CPI</b>	1.0	2.3	4.3	3.3	3.3	3.1
<b>SPI</b>	1.0	0.8	1.7	1.4	1.8	1.7
<b>PI</b>	1.0	1.9	7.2	4.6	6.0	5.4

El Índice de Desempeño de los Costos del Proyecto (CPI) es un indicador que se obtiene de dividir el Valor Ganado (EV) sobre el costo real (AC). Al hacer la estimación de tal indicador se puede apreciar que el Índice de Rendimiento de los Costos del Proyecto (CPI) siempre fue mayor que uno, lo cual indica que el proyecto fue manejado eficientemente, es decir su valor ganado fue superior a los costos reales.



Como se puede apreciar, es al inicio del proyecto (año 2011) en que la SV (Variación del Cronograma) muestra un evidente atraso. El mismo vuelve a reflejarse en el SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma), mientras los otros índices muestran cifras satisfactorias.

Otra razón de la demora que también influyó, fue que el proyecto tuvo un arranque tardío, ya que la formación del equipo ejecutor requirió más tiempo del esperado y fue hasta que las autoridades del MIFIC –a instancias del Banco- tomaron la decisión de reconfigurar el equipo y establecer las debidas coordinaciones, que el proyecto marchó con celeridad, desde entonces el equipo ejecutor estuvo bajo supervisión directa de la Viceministra del MIFIC.



En términos de desembolsos, la curva de desembolsos también muestra que sólo durante el período de inicio (un año) estuvo en alerta debido al lento avance de la ejecución, ya que el equipo ejecutor aún no estaba conformado, sin embargo cuando las autoridades del MIFIC asumieron la supervisión directa el proyecto éste marchó con celeridad.



**Tabla 3**  
**Costos del Proyecto<sup>35</sup>**

Componentes	Costo Total Planeado (USD) (año 2009 según contrato)				Costo Total Actual (USD) (año 2015 según LMS-1)			
	BID	Local	Total	%	BID	Local	Total	%
<b>Componente I:</b> Fomento a las exportaciones e Internacionalización de PYMES	<b>1,337,000</b>	<b>0</b>	<b>1,337,000</b>	<b>13</b>	<b>1,344,375</b>	<b>74,472</b>	<b>1,418,847</b>	<b>14</b>
<b>Componente II:</b> Atracción de Inversiones	<b>1,281,000</b>	<b>0</b>	<b>1,281,000</b>	<b>12</b>	<b>1,301,680</b>	<b>0</b>	<b>1,301,680</b>	<b>13</b>
Subcomponente 1: Desarrollo de una política nacional de fomento y atracción de inversiones	181,200	0	181,200	2	259,322	0	259,322	2
Subcomponente 2: Mantenimiento y restauración de las instalaciones de la VUI a nivel central y remodelación de infraestructura para el establecimiento de VUI al interior del país	399,800	0	399,800	4	310,471	0	310,471	3
Subcomponente 3: Actividades específicas de atracción de inversiones	700,000	0	700,000	7	731,887	0	731,887	7
<b>Componente III:</b> Implantación del Sistema de Trazabilidad Bovina para la Exportación.	<b>3,214,500</b>	<b>296,500</b>	<b>3,511,000</b>	<b>34</b>	<b>3,241,741</b>	<b>14,296</b>	<b>3,256,036</b>	<b>31</b>
<b>Componente IV:</b> Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación.	<b>2,171,500</b>	<b>0</b>	<b>2,171,500</b>	<b>21</b>	<b>2,451,880</b>	<b>0</b>	<b>2,451,880</b>	<b>24</b>
<b>Componente V:</b> Fortalecimiento de Administración de Acuerdos Comerciales.	<b>644,000</b>	<b>0</b>	<b>644,000</b>	<b>6</b>	<b>780,572</b>	<b>0</b>	<b>780,572</b>	<b>8</b>
<b>Sub-Total (Componentes)</b>	<b>8,648,000</b>	<b>296,500</b>	<b>8,944,500</b>	<b>86</b>	<b>9,120,249</b>	<b>88,768</b>	<b>9,209,016</b>	<b>89</b>
<b>Administración y Otros Costos<sup>36</sup></b>	<b>1,352,000</b>	<b>140,500</b>	<b>1,492,500</b>	<b>14</b>	<b>879,751</b>	<b>294,867</b>	<b>1,174,618</b>	<b>11</b>
Intereses	324,158	0	324,158	3	263,597	0	263,597	3
Gastos de administración	325,000	121,200	446,200	4	523,313	294,867	818,179	8
Auditoría	125,000	0	125,000	1	43,330	0	43,330	0
Evaluación intermedia y final	100,000	0	100,000	1	48,500	0	48,500	0
Contingencias	477,842	19,300	497,142	5	1,012	0	1,012	0
<b>Total (Proyecto)</b>	<b>10,000,000</b>	<b>437,000</b>	<b>10,437,000</b>	<b>100</b>	<b>10,000,000</b>	<b>383,634</b>	<b>10,383,634</b>	<b>100</b>

Nota: No incluye USD 296,429 de contrapartida en especie

<sup>35</sup> Para proyectos multi-fase, se deberá preparar una tabla de costos para cada una de las fases. Para PBL, no se requiere la descomposición de costos por componente.

<sup>36</sup> Intereses, auditorías, imprevistos/contingencias, y otros costos que no están relacionados con productos.

## 2.3 Relevancia

Este proyecto era relevante en el momento que se diseñó y es relevante hoy. Los procesos de inserción internacional toman muchos años, cuando no décadas, para lograrse a plenitud. Esta operación, de hecho, es continuidad de la anterior, que daba los primeros pasos para fortalecer capacidades de inserción.

Quizás la coyuntura que mejor demuestra el ritmo y profundización de estos procesos se observa en los programas de desgravación arancelaria negociados en los principales acuerdos comerciales. Normalmente, esos programas permiten hasta 20 años para la liberalización de los productos más sensibles. Tal era el caso del DR-CAFTA hace 10 años, como del acuerdo de Asociación con la Unión Europea que fue posterior al DR-CAFTA y que también está en proceso de implementación.

Las presiones de ajuste competitivo para las empresas y de capacidad de administración para el Gobierno no han disminuido sino que, por el contrario, aumentan. Estas inquietudes estaban reflejadas en los objetivos<sup>37</sup> de la Estrategia de País 2008-2012 y por la Octava capitalización del Banco, vigentes en el momento de diseño y aprobación de esta operación.

Adicionalmente, el proyecto tiene relevancia para el país porque se suscita en un momento crítico en que se requiere inversión extranjera, tanto para generar empleo como para reducir la acentuada brecha de la balanza comercial.

Ese déficit entre exportaciones e importaciones se puede reducir mediante un incremento del volumen exportable de la producción, creándose una excelente oportunidad para que las PYMES puedan sumarse al esfuerzo de ventas insertándose en el mercado internacional. Los tratados de libre comercio brindan un espacio seguro que puede ser aprovechable por las PYMES, quienes tienen ante sí el desafío de fortalecerse al intentar colocar su producción en mercados competitivos.

En efecto, el proyecto contempló coadyuvar a las PYMES en el proceso de internacionalización de sus ventas, que resulta ser otro de los ejes priorizados por el BID en su estrategia, pues la superación del desarrollo relativo que tienen algunos países entre ellos Nicaragua, la conciben a través del crecimiento sólido y sostenible de la PYME.

En la Estrategia de País del BID con Nicaragua del período 2012-2017 se contempla como objetivo “promover el desarrollo económico y social inclusivo de Nicaragua a través de iniciativas que permitan superar los principales desafíos al crecimiento en materia de infraestructura, y reducir las brechas urbano-rurales de pobreza y acceso a servicios”<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> “buscar mayor acceso al mercado externo a través de la negociación de nuevos acuerdos comerciales así como del óptimo aprovechamiento del CAFTA-DR”

<sup>38</sup> Estrategia de País del BID con Nicaragua 2012-2017 , pág.3, Cap. III, inciso 3.1

Es decir, se contempla mejorar la infraestructura productiva a fin de facilitar el comercio de la pequeña y mediana empresa para dinamizar el mercado y a la vez la extracción de la producción rural hacia las zonas urbanas. Asimismo, la Estrategia también contempla áreas de diálogo sobre el desarrollo de cadenas de valor de origen rural, espacio que también se beneficia de las actividades de esta operación.

De lo anterior se asume que la Estrategia 2012-17 no ha sido más que una continuidad de su predecesora donde dan por sentado que ha habido avances en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa así como en la producción rural, segmentos donde incidió el PACE.

## **2.4 Sostenibilidad**

Al abordar el tema de la sostenibilidad de los objetivos y/o impactos alcanzados es preciso apreciar cuatro temas. El primero relacionado con la implementación del Sistema de Trazabilidad Bovina; el segundo, vinculado a las capacidades institucionales para negociar y administrar los acuerdos comerciales y de inversión; un tercero relacionado con la promoción de inversiones y desarrollo de las PYMES; y finalmente un cuarto atinente con la certificación de las normativas de calidad.

Con respecto al primero, no se puede afirmar que el sistema se encuentra totalmente implantado y afianzado en el gremio de los ganaderos. La trazabilidad todavía no abarca todo el país ni se lleva a la práctica por todos los productores que exportan ganado. Hay que considerar que el pequeño ganadero no posee una cultura de tecnificación en su sistema de producción, el que más bien tiene un carácter extensivo y no intensivo.

Prácticamente hasta la fecha se ha llevado a cabo la trazabilidad en su fase primaria, quedando para un segundo esfuerzo implementarla en su fase secundaria o industrial. Por tanto, si no se hacen esfuerzos por continuar hasta completar esta iniciativa, podría más bien desvanecerse en vez de expandirse.

Un factor adverso a esta intención, es que los ganaderos están comercializando a muy buen precio su hato en pie, sin los requerimientos que exige la trazabilidad. Se requiere que el mercado adopte incentivos pecuniarios y legales para que el sector ganadero no vea en la trazabilidad una barrera sino una oportunidad.

En las conversaciones del equipo de proyecto del Banco con el Gobierno, desde una etapa muy temprana de la ejecución, este último ha indicado que la trazabilidad es un tema relevante para la economía agrícola del país. De hecho, es el segundo producto de exportación nacional.

Por ello, el Gobierno, primero a través del MAGFOR y ahora a través de IPSA, ha continuado los esfuerzos de implementación de la trazabilidad bovina. Tal es el caso de la institucionalización del Departamento de Trazabilidad como unidad organizacional del IPSA que antes operaba bajo la modalidad temporal de un proyecto.

Igualmente, con el programa PASOS del Banco, se financian actividades complementarias para darle continuidad al programa nacional de trazabilidad. Estos esfuerzos no tienen el dinamismo que se le impregnó al programa durante la ejecución del préstamo, por lo que hay un desafío de magnitud mediana en la continuidad y ritmo de la trazabilidad bovina.

En relación al segundo, las capacidades institucionales, podrían verse reducidas si se suscitan movimientos del personal que fue técnicamente capacitado. Con ello se perderían además los conocimientos adquiridos, la memoria institucional y la experiencia de los procesos de negociación. Esto no ha sucedido de manera importante.

Si bien algunos técnicos que durante la vida del programa ascendieron a nivel político-director han salido de la institución, la mayoría del personal capacitado está en sus puestos, son funcionarios de carrera y no se prevé una inestabilidad laboral notable.

El tercer asunto relacionado con la promoción de inversiones es el que resulta más importante, ya que ahora Pro-Nicaragua se ha transformado en agencia estatal de promoción de inversión extranjera y cuenta con institucionalidad adecuada y un nuevo marco jurídico<sup>39</sup>, atendida directamente por la Presidencia de la República, de tal manera que la sostenibilidad está asegurada.

En cuanto al último tópico relacionado con las normativas de calidad y acreditación de los laboratorios de IPSA, existe un compromiso de parte de las autoridades ministeriales de continuar los esfuerzos y la gestión ante las instancias correspondientes hasta alcanzar la acreditación ISO, misma que aumentaría los niveles de ingresos de por sí ya suficientes para su sostenimiento. En efecto, se recomienda establecer un mecanismo adecuado de sostenibilidad financiera de los laboratorios basado en la venta de sus servicios.

Los procesos de internacionalización de la pequeña y mediana empresa podrían verse comprometidos en la medida que algunas de las actividades financiadas por el programa ya no se están brindando (algunos co-financiamientos para la participación en ferias internacionales, entrega de equipo clave para la internacionalización y cierta asistencia técnica).

El proyecto deja una gran capacidad instalada a favor de las empresas pequeñas y medianas para su internacionalización, así por ejemplo, la capacidad de MIFIC de promover exportaciones y la inteligencia de mercados (las fichas producto mercado), los laboratorios, las unidades metrológicas en las alcaldías departamentales, las VUI, la VUCE, la trazabilidad primaria en más de cien municipios, son evidencia de inversiones que permanecen en beneficio de las empresas.

Queda en funcionamiento del centro de inteligencia comercial en el MIFIC a disposición de las PYMES, cuyo costo ha sido asumido en su presupuesto por dicho ministerio, de allí su razón para trasladarse desde Bélgica.

---

<sup>39</sup> Ver Ley No.915 del 6 de octubre de 2015, Ley Creadora de la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones y de la Delegación Presidencial para la Promoción de Inversiones, Exportaciones y la Facilitación del Comercio.

Finalmente, es imperativo señalar otra serie de aspectos importantes para resaltar la sostenibilidad de las actividades financiadas. Toda la readecuación de prioridades que se realizó a medio camino y el consecuente ajuste de productos abonaron a la sostenibilidad de los productos de la operación. Si no se hubieran realizado dichos cambios, la sostenibilidad de los productos se hubiera visto seriamente comprometida. Esta flexibilidad resultó siendo un elemento clave.

### III. CRITERIOS NO CENTRALES

En esta sección pretenderemos ilustrar la relación entre los objetivos del proyecto con los objetivos estratégicos del Banco, y luego el vínculo con los objetivos de la Estrategia de País.

#### 3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco

Para el tiempo de formulación del proyecto, los objetivos estratégicos del Banco y demás resoluciones se definieron en el Octavo Aumento de Capital; por ello se hará referencia a ese documento para explicar cómo el proyecto se alineó con el mandato de los Gobernadores de ese entonces.

En la sección (F) **Promoción de las exportaciones**, Arto. 2.90 se expresa: “Durante el período del Octavo Aumento General, el Banco ofrecerá asistencia a los países en la preparación de estrategias y el fortalecimiento de los esfuerzos conducentes a la promoción de las exportaciones que incluirá el apoyo a las reformas de política para desarrollar oportunidades de mercado y fortalecer la infraestructura y programas de asistencia técnica para mejorar los servicios relacionados con el sector (por ejemplo, las comunicaciones, sistemas de información sobre los mercados, capacitación y programas educativos)”.

Esta voluntad del Banco se ve expresada en el proyecto a través del “Fomento a las exportaciones e internacionalización de PYMES” cuyo objetivo era promover las ventas al exterior pero provenientes de las pequeñas y medianas empresas, y para ello se instaló la Unidad de Inteligencia Comercial (Antena comercial), se hicieron estudios de mercado de productos de exportación de interés de las pequeñas empresas y se les brindó asistencia técnica.

Se debe entender como internacionalización de las PYMES “el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por la integración regional y los acuerdos de libre comercio y cooperación empresarial para participar en el comercio exterior”<sup>40</sup>

Ahora bien, el proyecto consideró el “Fortalecimiento de la trazabilidad bovina para la exportación”, y se escogió este sector con la intención de mejorar el principal rubro de exportación del país mediante la trazabilidad, la que permitiría alcanzar mejor calidad del producto y satisfacer nuevos y exigentes mercados externos.

---

<sup>40</sup> Definición que asume la Unión Europea en sus proyectos de cooperación.

Siempre con el objetivo de promover las exportaciones se concibió el “Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad para la Exportación”, el que contemplaba la construcción, equipamiento y acreditación de los laboratorios de Metrología y Alimentos, ello permitiría que las exportaciones nicaragüenses cumplan los estándares internacionales de inocuidad, pesos y medidas.

En el mismo documento en el Arto. 2.35 inciso (a) establece: “Promover la inversión privada nacional y extranjera. A medida que los países dependen cada vez más del sector privado como fuerza motriz del crecimiento, deben crear un entorno que sea propicio para la inversión nacional y extranjera”.

Por ello es que el proyecto contempló la “Atracción de inversiones”, en el entendido que tales inversiones serían extranjeras y de origen privado y que también implicarían producción exportable y posibles alianzas con pequeñas empresas nacionales que suplieran materia prima u otros servicios.

Adicionalmente, una de las cinco prioridades fue **La integración internacional competitiva a nivel regional y mundial** argumentando que: “Para aprovechar plenamente los beneficios de la apertura de los mercados, es preciso hacer inversiones en ámbitos tales como la administración y una armonización de las normas de origen, los procedimientos aduaneros y las normas sanitarias y técnicas, y el mejoramiento de las instituciones relacionadas con el comercio”<sup>41</sup>.

El proyecto establece en “el fortalecimiento de las capacidades institucionales para negociar y administrar acuerdos comerciales y de inversión”. Esto resultó particularmente importante para administrar y promover el aprovechamiento del DR-CAFTA y del esquema de integración centroamericana profunda.

Una expresión del alineamiento entre el objetivo estratégico del Banco y el objetivo específico del proyecto estriba precisamente en el mejoramiento y modernización de las normativas para la exportación fortaleciendo la capacidad de administración de acuerdos internacionales de comercio del MIFIC como institución reguladora de tal actividad.

La contribución de los objetivos del proyecto también se extendió para el noveno aumento general de capital que establece “el Banco debería centrarse también en dos objetivos estratégicos que aprovechan las ventajas comparativas que posee el BID y son esenciales para lograr su misión como institución”<sup>42</sup>.

El segundo objetivo estratégico es “**Promover el desarrollo a través del sector privado**”, y agrega que tal objetivo, “es vital para lograr un crecimiento sólido y sostenible”, pero debe alcanzarse a través del apoyo al sector privado especialmente las PYME.

---

<sup>41</sup> Octavo aumento general de capital, 24 de Septiembre 2009, página 20

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2080954>

<sup>42</sup> Ver Informe sobre el noveno aumento general de recursos del BID, 21 de Mayo 2010, página 10

Como puede apreciarse, los objetivos del proyecto de aumentar las exportaciones (con énfasis en las PYMES), atraer inversiones y aprovechar las oportunidades del mercado externo dentro del marco de los acuerdos y tratados están alineados con el mandato y objetivos estratégicos que el Banco estableció en el Octavo Aumento de Capital.

### **3.2 Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia de País**

El objetivo general de la EPN 2008-2012 era “apoyar en forma selectiva al Gobierno de Nicaragua en la reducción y manejo de vulnerabilidades que inhiben el alcance de las metas de crecimiento y equidad que se ha planteado el país a través de cinco objetivos”, uno de estos objetivos era el Desarrollo Productivo y en éste radica la contribución del proyecto al cumplimiento de la Estrategia de País.

En dicha Estrategia se estableció como parte del Desarrollo Productivo “apoyar al sector agropecuario, propiciando el financiamiento adecuado, brindando asistencia técnica y desarrollando canales de comercialización más favorables para los pequeños productores con énfasis en la seguridad y soberanía alimentaria”; y más adelante agrega “buscar mayor acceso al mercado externo a través de la negociación de nuevos acuerdos comerciales así como del óptimo aprovechamiento del CAFTA-DR”.

Otro de los objetivos de la Estrategia con los que este proyecto se identifica es el desarrollo de mercados externos, a través del apoyo que se brinda para la negociación de nuevos tratados comerciales y el uso óptimo de los mismos.

Las actividades previstas en este programa están directamente relacionadas con el objetivo indicado en la Estrategia-País de desarrollo productivo de tres maneras: **(i)** ofreciendo asistencia técnica para promoción de exportaciones y atracción de inversiones; **(ii)** facilitando mecanismos para mejorar la calidad y sanidad de los productos de exportación; y **(iii)** desarrollando canales e instrumentos de comercialización que favorezcan la exportación de los pequeños productores.

Es así como se logra alcanzar los siguientes resultados: **(i)** Un Sistema primario de Trazabilidad Bovina para la Exportación implementado en la mayoría de los municipios del país; **(ii)** Un Sistema Nacional de Calidad renovado ya que los productos de exportación ahora se pueden examinar en modernos laboratorios; **(iii)** Una mayor capacidad para administrar acuerdos comerciales internacionales.

Finalmente, si consideramos que el objetivo general del proyecto era “contribuir al aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación por Nicaragua” la alineación entre los objetivos del proyecto con los objetivos de la Estrategia de País del período resulta evidente.

Más adelante, en el mismo documento de Estrategia se define como una línea estratégica del BID que “El Banco prevé seguir financiando en estrecha coordinación con otros cooperantes, las

iniciativas de desarrollo rural vinculadas a los micro, pequeños y medianos productores, mediante el enfoque sectorial ampliado, con el objetivo de mejorar la competitividad, contribuir a la seguridad alimentaria y aumentar la oferta exportable”<sup>43</sup>.

### **3.3 Monitoreo y Evaluación (M&E)**

El Monitoreo y Evaluación es una práctica que permite controlar el rumbo del proyecto y los avances logrados a partir de la planificación. En este caso, el proyecto se vio beneficiado por la participación multisectorial de RND y CTI, con el apoyo de CID, quienes de una u otra manera dieron sus aportes en apoyo del diseño y la ejecución del proyecto, llevándose a cabo prácticamente un proceso completo de acompañamiento técnico al ejecutor.

En las minutas de misiones y en las videoconferencias consta la activa participación de RND, CTI y CID en este proyecto de TIU/INT. De hecho, esta operación fue pionera en haber promovido una participación multisectorial previa a la actual práctica de Double Booking. Obviamente, igual participación tuvieron los colegas fiduciarios en toda la operación.

#### **i) Diseño del M&E**

En la fase de diseño se concibió una matriz con 52 productos agrupados en cinco componentes que luego fue acotada a 38 productos, sin embargo se obvió ajustar los respectivos indicadores, lo que a la postre no contribuyó a encontrar la mejor relación producto/resultado/medición.

Es así que los indicadores de resultados quedaron muy generales y no llenaron a plenitud las características ideales requeridas como la medición y especificidad, de tal manera que es difícil establecer una relación causal directa entre el resultado y el producto.

Un aspecto que no puede soslayarse, es que se concibió un proyecto cuyo alcance resultó muy amplio y un tanto disperso, lo que implicó mayores recursos y tiempo de atención de parte del equipo. Se reconoce que quizás resulta mejor enfocarse en objetivos y resultados más precisos para facilitar la gestión, sobre todo si se considera que había diversas entidades ejecutando el proyecto.

Se debe reconocer, sin embargo, que una operación de promoción de exportaciones y atracción de inversiones es por sí misma, multisectorial, multi-institucional, y compuesta por múltiples actividades heterogéneas para buscar un resultado. El equipo encuentra que ha sido difícil identificar unos pocos productos que tengan un monto que sea lo suficientemente sustancial como para conformar una operación de préstamo del Banco.

Esta dificultad la tiene cualquier programa de esta naturaleza, es decir, es muy difícil identificar pocos productos de gran cuantía y que sean capaces de generar resultados de exportación o inversión por sí mismos, desvinculados de otras actividades accesorias, paralelas, previas o

---

<sup>43</sup> Estrategia de País con Nicaragua, Octubre 2008, página 14 Desarrollo Productivo

subsecuentes. Los países necesitan estas operaciones multisectoriales. Sin embargo, como se pudo apreciar, el Banco ofrece estos instrumentos de financiamiento que facilitan esta flexibilidad necesaria para atender una materia tan sensible e importante como lo es la inserción de los países en la economía global.

## **ii) Implementación del M&E**

El BID llevó a cabo su Plan de Monitoreo y Seguimiento de rutina, ejecutando las siguientes actividades: **(i)** visitas técnicas in situ al proyecto de parte del jefe de equipo y el analista de operaciones; visitas de inspección por parte del especialista financiero; **(ii)** revisiones semestrales de herramientas de planificación; **(iii)** revisiones semestrales de cartera MHCP-MIFIC-BID; **(iv)** visitas in situ de inspección a las obras; **(v)** misiones de supervisión; **(vi)** visitas de revisión de procesos de adquisiciones; **(vi)** informes de progreso semestral; **(vii)** revisión de informes de auditoría a los estados financieros y ejecución de planes de superación de hallazgos.

Además se sometió el proyecto a evaluaciones (intermedia y final) así como auditorías anuales hasta su cierre, las que se cumplieron satisfactoriamente. El programa fue sujeto de recurrentes visitas in situ de control de parte del equipo de proyecto del Banco.

## **iii) Utilización del M&E**

Durante la implementación del proyecto se usaron todas las herramientas establecidas por el Banco (PEP, POA, Matriz de Adquisiciones, Matriz de Resultados) además de emplear los Informes semestrales de Monitoreo y Progreso que permitieron hacer ajustes a la planificación del proyecto.

El monitoreo se realizó desde el inicio de la operación, por ello es que se detectó demora al inicio en la conformación del equipo ejecutor, el Banco en este acompañamiento fue flexible y permitió que el MIFIC reorganizara dicho equipo, no obstante durante el seguimiento, el Banco estableció plazos fatales para la conclusión de dicho proyecto y evitar que se viera afectado el estatus de la cartera.

La reorientación de los recursos para equipar los laboratorios y el empleo de los excedentes; el traslado de la antena comercial en Bruselas hacia Managua y el uso de los recursos para fortalecer la inteligencia comercial en la capital, fueron parte de las decisiones que se tomaron como fruto del monitoreo oportuno del proyecto.

## **3.4 Uso de Sistemas de Países**

El programa fue ejecutado empleando los sistemas del país, en este caso bajo el SIGFA y el SIGFAPRO que el BID respalda, y usando las herramientas estándares como el PEP, POA, SEPA y Matriz de Resultados. De igual modo, todas las adquisiciones se publicaron a través del SISCAE como la plataforma oficial de compras del Estado, cuyo portal también fue financiado por el Banco.

### **3.5 Salvaguardias ambientales y sociales**

Tal como se concibió en el diseño del proyecto, ninguno de los productos o entregables incluidos en los diferentes componentes tuvo impactos de carácter ambiental o social, de tal manera que se ha cumplido con la política social OP-710 y ambiental GN/2208-18 del BID, la clasificación del proyecto se mantuvo en C. Más bien se considera que las intervenciones en trazabilidad, podrían haber mejorado el control sanitario y fomentado buenas prácticas en la producción de ganado vacuno.

## **IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Lógica Vertical**

Siguiendo la lógica ascendente, se pudo apreciar que los productos a realizarse procuraban el cumplimiento de los objetivos específicos y sus respectivos resultados, y que éstos se alinearon con el impacto y objetivo general del proyecto. La etapa de diseño se realizó en un momento histórico relevante para Nicaragua. Fueron los años de lanzamiento del RD-CAFTA, cuando era imperativo hacer esfuerzos desde la esfera pública para promover el aprovechamiento de ese y otros tratados comerciales.

Los diagnósticos del diseño evidenciaron la falta de capacidades y apoyos para el aprovechamiento por parte del sector de pequeños y medianos empresarios. Esos diagnósticos ponían de manifiesto las necesidades en materia de promoción de exportaciones, atracción de inversiones, sistemas de calidad, trazabilidad bovina y administración de tratados. Todos los objetivos específicos de cada componente se alinearon con esa lógica de promover el aprovechamiento de las oportunidades de exportación y buscaban superar las fallas de mercado, asimetrías de información y de capacidad Estatal.

Entre las principales áreas de mejora se identifica la definición de indicadores de resultados y sobre todo la atribución causal y directa de efectos a los productos financiados. Se reconoce que faltó diseñar una métrica más precisa que conecte un producto con un efecto concreto. La lógica vertical, sin embargo, muestra consistencia entre los objetivos generales, los productos y los efectos, siempre tomando en cuenta en éste último caso las debilidades de causalidad apuntadas.

### **4.2 Ejecución y Presupuesto**

La ejecución presupuestaria se considera satisfactoria destacando tres asuntos: **(i)** los informes de auditoría revelan una opinión limpia, es decir, los recursos se manejaron de conformidad a las normativas; **(ii)** hubo sustantivas variaciones entre categorías, que fueron el reflejo de los cambios de productos, ajustes y/o estimaciones; **(iii)** la contrapartida fue mayor de lo comprometido, se proyectaron USD 437,000, sin embargo en total se aportó USD 680,063, es

decir USD 243,063 adicionales<sup>44</sup>. Sin embargo del total aportado, en efectivo fue USD 383,634 y en especie fue USD 296,429.

La ejecución del presupuesto experimentó transferencias de recursos de una categoría hacia la construcción del LABAL, obra que además exigió se hicieran ajustes en su planificación, ya que las gestiones legales requirieron más tiempo del proyectado.

### **4.3 Experiencia general con la gestión del proyecto**

Si bien el proyecto fue liderado por el MIFIC, también fue co-ejecutado por otras tres instituciones, como PRONICARAGUA, IPSA y el MEFCCA, ésta última en sustitución del originalmente designado INPYME. Ello exigió que se desarrollaran mecanismos de coordinación interinstitucionales que a la postre enriquecieron la gestión y capacidad del equipo de proyecto.

Tal como se expresa en la evaluación final “Conjugar intereses diferentes, cuando no contrapuestos, exige de consensos y de trabajo de coordinación permanente”. Por esta complejidad, es que se afrontaron problemas iniciales en la coordinación entre los distintos co-ejecutores, la que se logró superar gracias al involucramiento y apropiación del proyecto de parte de las autoridades del MIFIC, en particular sus viceministros.

Durante la vida del proyecto, las instituciones experimentaron reorganizaciones cuyas estructuras modificadas tuvieron que replantear sus roles y niveles de autoridad en la ejecución de la operación, significando en alguna medida un factor de demora, mismo que fue superado gracias al liderazgo e involucramiento de las autoridades del MIFIC.

Este proyecto resultó siendo bastante complejo por las razones arriba apuntadas. Demandó un gran esfuerzo por parte de la Unidad Ejecutora y del equipo de proyecto. El Analista de Operaciones tuvo una participación muy activa, pero ha quedado de manifiesto que también es importante tener presencia técnica *in situ*, de manera que la Unidad Ejecutora y el Gobierno tengan respaldo diario en el lugar.

El equipo de proyecto atendió múltiples consultas por correo, teléfono, videoconferencia y misiones, pero se reconoce la importancia de tener a un consultor en el terreno que apoye, resuelva y movilice actividades con el Gobierno y la Unidad Ejecutora. Esta práctica ya se está implementando en los nuevos proyectos de TIU/INT en la subregión.

### **4.4 Evaluación de Impacto**

Las evaluaciones de impacto tienen por objeto medir la atribución que el proyecto ha tenido en los resultados, para ello se debe contar con abundante información sobre todo de datos cuantitativos y disponer de indicadores sólidos que permitan establecer la diferencia entre un antes y un después del proyecto, y éste no es el caso.

---

<sup>44</sup> Véase Estados Financieros Auditados de cierre IDBDOC 39739380

Una evaluación de impacto no fue concebida en el proyecto, aunque sí se contempló y realizó una evaluación final tanto del programa como de la Cooperación Técnica (ATN/OC-13337-NI) que pueden ser útiles como líneas de base para una siguiente operación, necesaria para sostener los avances que se han logrado con la ejecución de este proyecto .

#### **4.5 Asuntos no resueltos**

El proyecto hizo su corte financiero al 30 de Mayo del 2015. Consultada la firma auditora sobre algún hallazgo o evento subsecuente, ésta manifestó que no existían asuntos o situaciones pendientes que puedan afectar lo actuado y registrado en el proyecto.

Desde el punto de vista técnico y operacional, hubo un tema por resolver, y fue obtener la acreditación de los laboratorios del IPSA, asunto que el gobierno ha cumplido durante el año 2016<sup>45</sup>. Igualmente la acreditación de los Organismos Evaluadores de la Conformidad fue un tópico pendiente de alcanzar considerado en el mediano plazo.

En este mismo sentido, el Programa dejó insumos para continuar fortaleciendo el SNC con instrumentos propuestos para la definición de política y estrategia de Calidad, implementación del Sistema Internacional de Unidades y avances en materia de metrología legal, aspectos que requieren de la decisión del Gobierno para su implementación

Otro asunto pendiente es la elaboración de los estudios de demanda en los laboratorios del IPSA, que no se hicieron por contar con otros estudios anteriores, sin embargo resultaría conveniente realizar tales investigaciones para proporcionar información actualizada que coadyuve a la toma de decisiones empresariales, considerando que estos laboratorios son de referencia y tienen una importante participación en el proceso exportador.

---

<sup>45</sup> Ver anexo VI en que se muestran los certificados de acreditación

## ANEXOS

### Anexo I

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL					
Contribuir al aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación por Nicaragua					OBJETIVO GENERAL
1. Exportaciones de PYMES aumentadas	2. Inversión extranjera directa (IED) atraída	3. Sistema de Trazabilidad Bovina implementado	4. Sistema Nacional de Calidad para la exportación fortalecido.	5. Administración de acuerdos comerciales del MIFIC mejorada.	COMPONENTE
1. Estudios de demanda y fomento de exportaciones 2. Establecida Antena Comercial 3. Unidad de Inteligencia Comercial 4. Funcionarios ST-CNPE capacitados 5. Oficinas ST-CNPE remodeladas 6. PYMES capacitadas	1. Formulada Política de fomento de inversiones 2. Cartera de proyectos formulados 3. Funcionarios capacitados en estadísticas 4. VUI fortalecidas 5. Funcionarios capacitados en gestión VUI 6. Programa de atracción de inversiones	1. Programa para implantar el STB 2. Productores y técnicos capacitados en TB 3. Identificados animales para TB 4. Fincas registradas en STB 5. Formatos del STB y ordenanzas municipales 6. Laboratorios veterinario y de residuo acreditado con ISO 17025 7. Estudio de servicios de laboratorio	1. Estrategia SNC 2. Acreditados OEC 3. ONA con esquemas acreditar 4. ONA evaluadas por IAAC 5. Personal OEC capacitados en SNA 6. Sistemas gestión calidad en PYMES 7. Equipamiento LANAMET 8. LABAL construido 9. Unidades metrológicas 10. Sistemas NTON 11. Premio Nacional 12. SI en 4 sectores	1. Foros técnicos 2. Estrategia frente a subvenciones 3. Funcionarios capacitados ACI 4. Defensa exámenes OMC 5. Manuales solución de controversias 6. Capacitados funcionarios MIFIC 7. Pasantías técnicas	P R O D U C T O S

## Anexo II

ANÁLISIS DE LA LÓGICA DE EJECUCIÓN VERTICAL					
Contribuir al aprovechamiento de las oportunidades comerciales y de inversión derivadas de los acuerdos comerciales en vigor y en negociación por Nicaragua					OBJETIVO/FIN
Se mejora la capacidad del sector público y privado de aprovechar las oportunidades de comercio e inversión que posibilitan los acuerdos comerciales suscritos por el país.					PROPÓSITO
Exportaciones de PYMES aumentadas	Inversión extranjera directa (IED) atraída	Sistema de Trazabilidad Bovina implementado	Sistema Nacional de Calidad para la exportación fortalecido.	Administración de acuerdos comerciales del MIFIC mejorada.	RESULTADOS
1. Estudios de demanda y fomento de exportaciones 2. Establecida Antena Comercial 3. Establecida Unidad de Inteligencia Comercial 4. Funcionarios ST-CNPE capacitados 5. Oficinas ST-CNPE remodeladas 6. PYMES capacitadas	1. Formulada Política de fomento de inversiones 2. Cartera de proyectos formulados 3. Funcionarios capacitados en estadísticas 4. VUI fortalecidas 5. Funcionarios capacitados en gestión VUI 6. Programa de atracción de inversiones	1. Programa para implantar el STB 2. Productores capacitados en TB 3. Identificados animales para TB 4. Fincas registradas en STB 5. Formatos del STB y ordenanzas 6. Laboratorios veterinario y de residuo acreditado 7. Estudio de servicios de laboratorio	1. Estrategia SNC 2. Acreditados OEC 3. ONA con esquemas acreditar 4. ONA evaluadas por IAAC 5. Personal OEC capacitados en SNA 6. Sistemas gestión calidad en PYMES 7. Equipamiento LANAMET 8. LABAL construido 9. Unidades metrológicas 10. Sistemas NTON 11. Premio Nacional 12. SI en 4 sectores	1. Foros técnicos 2. Estrategia frente a subvenciones 3. Funcionarios capacitados ACI 4. Defensa exámenes OMC 5. Manuales solución de controversias 6. Capacitados funcionarios MIFIC 7. Pasantías técnicas	P R O D U C T O S

### Anexo III

COMPONENTES	MAPA DE EJECUCIÓN DE FONDOS BID (USD)				
	MIFIC	PRONICARAGUA	IPSA	MEFCCA	TOTAL
<b>I. Fomento Exportaciones e internacionalización PYMES</b>					
Sub-componente 1.1	1,146,999				1,146,999
Sub-componente 1.2				197,376	197,376
<b>II. Atracción de Inversiones</b>					-
Sub-componente 2.1 y 2.2	569,794				569,794
Sub-componente 2.3		731,887			731,887
<b>III. Sistema de Trazabilidad Bovina para la exportación</b>			3,241,741		3,241,741
<b>IV. Sistema Nacional de Calidad para la exportación</b>	2,451,880				2,451,880
<b>V. Administración acuerdos comerciales del MIFIC</b>	780,572				780,572
<b>TOTAL</b>	<b>4,949,245</b>	<b>731,887</b>	<b>3,241,741</b>	<b>197,376</b>	<b>9,120,249</b>
Administración	879,751				879,751
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>5,828,996</b>	<b>731,887</b>	<b>3,241,741</b>	<b>197,376</b>	<b>10,000,000</b>

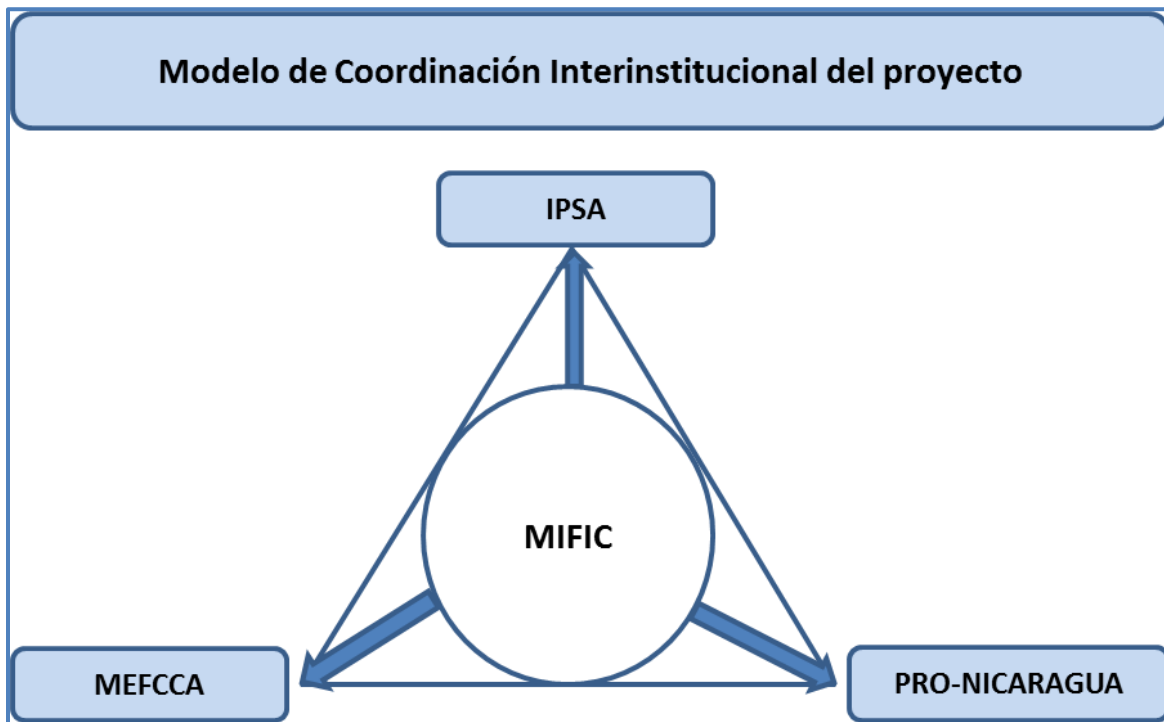
## Anexo IV

MAPA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO				
COMPONENTES	MIFIC	PRONICARAGUA	IPSA	MEFCCA
I. Fomento a Exportaciones e internacionalización PYMES	Sub-componente 1.1			Sub-componente 1.2
II. Atracción de Inversiones	Sub-componentes 2.1 y 2.2	Sub-componente 2.3		
III. Sistema de Trazabilidad Bovina para la exportación			Sub-componentes 3.1 a 3.5	
IV. Sistema Nacional de Calidad para la exportación.	Sub-componentes 4.1 a 4.5			
V. Administración de acuerdos comerciales del MIFIC.	Sub-componentes 5.1 a 5.6			

Nota: Como complemento al mapa anterior, se muestra los montos de los fondos ejecutados por entidad participante del proyecto en el anexo III.

## Anexo V

### Modelo de Ejecución del Proyecto



## Anexo VI

### Certificado de Acreditación

	<p>CÓDIGO DE ACREDITACIÓN: LE-017-15-I</p>	
<p><b>OFICINA NACIONAL DE ACREDITACIÓN (ONA) del MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO (MIFIC)</b></p>		
<p><i>En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 11 de la Ley N° 219 "Ley de Normalización Técnica y Calidad"</i></p>		
<p><i>Acredita al</i></p>		
<p><b>Laboratorio Central de Diagnóstico Veterinario y Microbiología de Alimentos</b></p>		
<p><i>Como Laboratorio de Ensayo que cumple con los Requisitos de la Norma Técnica Nicaragüense NTN 04 001-05 "Requisitos generales para la competencia de los laboratorios y/o calibración", equivalente a la ISO/IEC 17025, el cual está facultado para realizar los ensayos detallados en el Anexo Técnico adjunto a este certificado.</i></p>		
<p><i>Este certificado es válido por un periodo de cuatro años a partir del 10 De Junio del año 2016 Sujeto al cumplimiento permanente de los requisitos establecidos en la ISO/IEC 17011.</i></p>		
<p> MSc. Martha Angélica Gutiérrez Rivera Directora de la Oficina Nacional de Acreditación</p>		
<p><small>*Este certificado no es valido sin el Anexo Técnico (LE-017-15-I)</small></p>		
<p><small>FOR-ONA-10-050 Ver[1]_Rev[4]</small></p>		

## Certificado de Acreditación

	<p>CÓDIGO DE ACREDITACIÓN: LE-016-15-I</p> <p><b>OFICINA NACIONAL DE ACREDITACIÓN (ONA) del MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO (MIFIC)</b></p> <p><i>En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 11 de la Ley N° 219 "Ley de Normalización Técnica y Calidad"</i></p> <p><i>Acredita al</i></p> <p><b>LABORATORIO NACIONAL DE RESIDUOS QUÍMICOS Y BIOLÓGICOS (LNRQB) DEL INSTITUTO DE PROTECCIÓN Y SANIDAD AGROPECUARIA (IPSA)</b></p> <p><i>Como Laboratorio de Ensayos que cumple con los Requisitos de la Norma Técnica Nicaragüense NTN 04 001-05 equivalente a la Norma ISO/IEC 17025:2005, el cual está facultado para realizar los ensayos detallados en el Anexo Técnico adjunto a este certificado.</i></p> <p><i>Este certificado es válido por un periodo de cuatro años a partir del 14 de Diciembre del año 2015 Sujeto al cumplimiento permanente de los requisitos establecidos en la Norma ISO/IEC 17011.</i></p> <div> MSc. Angélica Gutiérrez Rivera Directora de la Oficina Nacional de Acreditación</div>	 <b>ONA</b> Oficina Nacional de Acreditación
<p>*Este certificado no es valido sin el Anexo Técnico (LE-016-15-I)</p> <p>FOR-ONA-10-050 Ver[1]_Rev[4]</p>		

**Tabla 4**  
**Hallazgos y Recomendaciones**

Hallazgos	Recomendaciones
<b>Lógica Vertical</b>	
Indicadores poco específicos y medibles que limitan su uso en el análisis de causalidad impacto-resultado.	Estructurar una escala de indicadores que cumplan más fielmente con la condición SMART y se determine su sistematización.
No siempre se mantuvo la lógica de la matriz de resultados, con los instrumentos de ejecución operativa PEP y la matriz de monitoreo PMR.	Continuar empleando la metodología EDT para simplificar los productos, entregables, actividades y paquetes de trabajo para evitar un posible redimensionamiento en sus categorías.
<b>Ejecución y Presupuesto</b>	
El ejecutor aportó 6.8% del total del proyecto, el monto convenido era 4.37%, pero el efectivo registrado fue de 3.8% ya que el 3.0% fue la contribución en especie.	Monitorear los montos de contrapartida para asegurar su aporte en efectivo.
<b>Experiencia con la gestión del proyecto</b>	
Demora en la ejecución del proyecto.	Las adquisiciones y demás procesos legales deben estimarse con mayor precisión.
	Los equipos de trabajo deben conformarse con personal capacitado antes del inicio del proyecto.
El tema de la trazabilidad es complejo, tiene impacto relevante y todavía está en proceso de consecución.	Se recomienda mantener un apoyo sostenido y enfocado en resultados para promover este objetivo estratégico para el país.
	La trazabilidad debería incluir el cultivo del café, que junto al ganado de carne representan los principales rubros de exportación.
Presencia técnica <i>in situ</i>	Conviene que el equipo de proyecto tenga presencia <i>in situ</i> para promover la cercanía con el Gobierno y la Unidad Ejecutora para resolver problemas diariamente.
Apoyo multisectorial	Se recomienda continuar sosteniendo equipos multisectoriales en operaciones como esta, tanto de parte del Banco como del Gobierno, para capturar y apoyar adecuadamente las diversas necesidades técnicas y operativas de un programa multifacético como este.
<b>Evaluación de Impacto</b>	
En el diseño y ejecución del proyecto no se contempló una metodología de evaluación de impacto que permitiera demostrar la atribución del proyecto, (metodología experimental o cuasi experimental).	Se recomienda contemplar en futuras operaciones como ésta la realización de evaluaciones de impacto que contribuyan a cerrar brechas de conocimiento en la región/sector.
<b>Asuntos no resueltos</b>	
Falta la acreditación de los Organismos Evaluadores de la Conformidad	El proyecto ha dejado insumos para continuar fortaleciendo el SNC y el Gobierno se ha planteado lograr este objetivo en el mediano plazo.
Elaboración de estudios de demanda de los laboratorios del IPSA	Se recomienda al Gobierno realizar estudios para proporcionar información actualizada que contribuya a la toma de decisiones empresariales considerando que son laboratorios de referencia nacional y juegan un rol indispensable en las exportaciones.

Project Completion Report Foreign Trade Support Program NI-L1016		
Development Effectiveness Summary		
I. Strategic Contribution		
1. IDB Strategic Development Objectives		
Lending Program	Programa de Apoyo al Comercio Exterior, operación 2244/BL-NI	
Regional Development Goals	Promover la inversión privada nacional y extranjera. Fortalecer y modernizar el sector agrícola. Asegurar un entorno propicio para las empresas pequeñas y medianas.	
Bank Output Contribution (as defined in Results Framework of IDB-9)		
2. Country Strategy Development Objectives		
Country Strategy Objective	Las actividades previstas en este programa están directamente relacionadas con el objetivo indicado en la Estrategia-País de desarrollo productivo de tres maneras: (i) ofreciendo asistencia técnica para promoción de exportaciones y atracción de inversiones; (ii) facilitando mecanismos para mejorar la calidad y sanidad de los productos de exportación; y (iii) desarrollando canales e instrumentos de comercialización que favorezcan la exportación de los pequeños productores.	
Relevance of this project to country development challenges (If not aligned to country strategy)		El proyecto tiene relevancia para el país porque se da en un momento crítico en que se requería inversión extranjera y aprovechar las oportunidades de los tratados comerciales internacionales para aumentar las exportaciones sobre todo de las PYMES para su inserción en el mercado externo.
II. Development Effectiveness - Core Criteria		
	Partial Achievement	Weight
Average Score	0.71	
1. Effectiveness	0.70	40.00%
Average attributable achievement of outcomes	0.60	60.00%
Average achievement of outputs	0.85	40.00%
2. Efficiency	0.50	30.00%
3. Relevance	1.00	20.00%
4. Sustainability	0.75	10.00%
III. Development Effectiveness - Non core Criteria		
Contribution to the Bank Corporate Development Objectives	Satisfactorio	
Contribution to the Country Development Objectives	Satisfactorio	
Compliance with the monitoring and evaluation plan	Satisfactorio	
Use of Country Systems	Satisfactorio	
Environmental and Social Safeguards (implementation of mitigation measures)	No aplica	
Development Effectiveness Note:		
<p>El programa de Apoyo al Comercio Exterior tuvo como objetivo fortalecer las condiciones para el aprovechamiento de las oportunidades que se abren al sector productivo, con los tratados comerciales y de inversión. Para esto el programa buscó: el fortalecimiento de la capacidad de gestión gubernamental del comercio y la inversión extranjera; mecanismos de apoyo a las empresas exportadoras, particularmente las PyME; el fortalecimiento del sistema nacional de gestión de la calidad para facilitar exportaciones de mayor valor agregado, y la promoción de inversión. El préstamo contó con cinco componentes: 1) fomento a las exportaciones e internacionalización de PyMES; 2) atracción de inversiones; 3) implementación del Sistema de Trazabilidad Bovina para la exportación; 4) fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad; y 5) fortalecimiento de la administración de acuerdos comerciales.</p> <p>Criterios Centrales</p> <p>Efectividad: El PCR describe la lógica vertical del programa en detalle y explica cómo al no alcanzarse todos los productos planeados, esta no se vio afectada. Adicionalmente se presentan las justificaciones para todos los cambios realizados a la matriz de resultados. El programa demuestra, en términos generales, un buen desempeño en cuanto a la generación de productos; pero dadas las características de los indicadores de resultados, no es posible establecer una relación causal y atribuir la consecución de los resultados exclusivamente al programa para todos los indicadores de resultado.</p> <p>Eficiencia: Se realizó un análisis de sobre-costos y sobre-tiempos. La puntuación corresponde a un desempeño satisfactorio en base a este tipo de análisis.</p> <p>Relevancia: El PCR reporta que las condiciones bajo las cuales se diseñó la operación prevalecieron durante su implementación, lo que mantuvo la relevancia del proyecto ante las necesidades del país.</p> <p>Sostenibilidad: El PCR no reporta grandes riesgos a la sostenibilidad de lo alcanzado por el proyecto y menciona que las condiciones para la sostenibilidad de la mayoría de sus resultados están dadas. Se menciona la importancia de la trazabilidad bovina y que esta aún no está completamente implementada en el país, especialmente hace falta incorporar la fase secundaria (industrial) a la cadena de producción.</p>		